

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico para

Cemento Pacasmayo S.A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN

ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carolina Mayorca Castillo

Alberto Miranda Mendoza

Luis Enrique Solano Arroyo

Manuel Antonio Tuesta Aguilar

Asesora: Raquel Hurtado

Surco, Mayo de 2016

Agradecimientos

A nuestro Dios creador por darnos la luz del camino y a todas aquellas personas que confiaron en lograr este objetivo trazado, en especial a los docentes por su vocación de servicio en transmitirnos sus enseñanzas.



Dedicatoria

A mis padres, a mis hermanos Reynaldo y Norma, a mi esposo Ramiro y mi hijo Fabrizio por su apoyo incondicional en todo momento y por ser la motivación principal para seguir adelante.

Carolina Mayorca Castillo

A mis seres queridos, a mis padres, y a todos los que me apoyaron, me motivaron para hacer realidad el cumplimiento de este reto.

Alberto Miranda Mendoza

A mi madre Zenobia Arroyo, fuente inagotable de amor y braveza. Porque nunca dudaste en apoyarme cuando lo necesitaba, siempre dándome ánimos con tu amor eterno, por siempre confiar en mí, por ser la gestora de estudiar esta maestría, y ahora por ser el ángel que me cuida desde el cielo, muchas gracias.

Luis Enrique Solano Arroyo

A mi familia por ser un apoyo constante en mi vida y los impulsores en cada paso que realizo.

Manuel Tuesta Aguilar

Resumen Ejecutivo

Este documento constituye un planeamiento estratégico para la empresa Cementos Pascamayo, cubriendo el período 2016-2030. Se proyecta que al finalizar este plazo la empresa estará entre las tres primeras de América Latina, cubriendo el Perú y con presencia en otros países de la región. Para ello deberá ampliar su infraestructura, realizar aventuras conjuntas en mercados extranjeros y desarrollar nuevos productos, entre otros. Los objetivos de largo plazo que se han establecido son: (a) alcanzar ventas de S/. 2,154 millones en el año 2030; (b) para el año 2030, tener un rendimiento sobre el patrimonio o ROE superior a 12.5%; (c) en el año 2030, Cementos Pacasmayo obtendrá un reconocimiento a las mejores prácticas de RSE en América Latina; y (d) el 70% de los equipos y maquinarias que estén operativos en el año 2030 tendrán menos de cinco años, encontrándose en su período de vida útil.

Esto se logrará con el cambio en la estructura organizacional, incorporando un área financiera, separada de la administrativa, así como reforzando el área operativa. Con esta nueva estructura se logrará la implementación de las siguientes estrategias, que son el resultado de un cuidadoso planeamiento estratégico: (a) integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas; (b) desarrollar el producto concreto, incrementando las ventas a clientes actuales; (c) diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO; (d) desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú; (e) penetrar el mercado del centro del Perú; (f) desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador; (g) integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concreteros y maquinarias. Para el control de la implementación estratégica se ha creado el Tablero de Control Balanceado, herramienta que contiene índices para cada objetivo de corto plazo y en caso de que no se estén alcanzando las metas propuestas será necesario implementar acciones correctivas.

Abstract

This document is a strategic plan for the company Cementos Pascamayo, covering the period 2016-2030. It is projected that by the end of this period the company will be among the first in Latin America three covering the presence in Peru and other countries in the region. To do this you must expand its infrastructure, conduct joint adventures in foreign markets and develop new products, among others. The long-term goals that have been established are: (a) achieve sales of S / . 2,154,000 in 2030; (B) by 2030, have a return on equity or ROE higher than 12.5%; (C) 2030, Cementos Pacasmayo get a recognition of the best practices of CSR in Latin America; and (d) 70% of the equipment and machinery to be operational in 2030 will be less than five years and are at their shelf life.

This is achieved with the change in the organizational structure, incorporating a financial area, separate from the administrative as well as strengthening the operational area. With this new structure to implement the following strategies, which are the result of careful strategic planning be achieved by: (a) integrated horizontally by acquiring small cement and cement trucks; (B) develop the particular product, increasing sales to existing customers; (C) diversify concentrically to offer credit to end customers DINO network; (D) develop new markets in southern Peru; (E) market penetration of central Peru; (F) develop markets for Bolivia and Ecuador; (G) vertically integrate backwards, giving maintenance to the fleet of cement trucks and machinery.

In order to control and evaluate strategic implementation, the Balanced Score Card will be used. It contains one index for each short term goal, and in case that the results are not as expected, leader would be ready to apply corrective actions instantly.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	vii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	viii
Capítulo I: Situación General de Cementos Pacasmayo	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión	8
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética.....	9
2.6 Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2 Potencial nacional	13
3.1.3 Principios cardinales	21
3.1.4 Influencia del análisis en Cementos Pacasmayo.....	22
3.2 Análisis Competitivo del Perú	23
3.2.1 Condiciones de los factores	23
3.2.2 Condiciones de la demanda	25
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4 Influencia del análisis en Cementos Pacasmayo.....	28

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	29
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	29
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	32
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	36
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	40
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
3.5 Cementos Pacasmayo y sus Competidores	42
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	42
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	42
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	42
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	43
3.5.5 Rivalidad de los competidores	44
3.6 Cementos Pacasmayo y sus Referentes	45
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	46
3.8 Conclusiones	47
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	47
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	48
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	48
4.1.2 Marketing y ventas (M)	50
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	51
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	54
4.1.5 Recursos humanos (H).....	58
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	59
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	59

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	61
4.3 Conclusiones	61

Capítulo V: Intereses de la Empresa Cementos Pacasmayo y Objetivos de Largo Plazo

63

5.1 Intereses de Cementos Pacasmayo.....	63
5.2 Potencial de Cementos Pacasmayo	64
5.3 Principios Cardinales de Cementos Pacasmayo	65
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales	66
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	66
5.6 Conclusiones	68

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

69

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	69
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	72
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	73
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	75
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	75
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	76
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	77
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	79
6.9 Matriz de Ética (ME)	80
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	80
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	81
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	83
6.13 Conclusiones	83

Capítulo VII: Implementación Estratégica

85

7.1 Objetivos de Corto Plazo	85
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	89
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	90
7.4 Estructura de Cementos Pacasmayo	90
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	93
7.6 Recursos Humanos y Motivación	94
7.7 Gestión del Cambio.....	95
7.8 Conclusiones	96
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	97
8.1 Perspectivas de Control.....	97
8.1.1 Aprendizaje interno.....	98
8.1.2 Procesos	98
8.1.3 Clientes	99
8.1.4 Financiera.....	99
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	100
8.3 Conclusiones	100
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	102
9.1 Análisis Competitivo de Cementos Pacasmayo.....	102
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Cementos Pacasmayo	102
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cementos Pacasmayo	103
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	103
9.5 Conclusiones	103
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	105
10.1 Plan Estratégico Integral	105
10.2 Conclusiones	105

10.3 Recomendaciones Finales	108
10.4 Futuro de Cementos Pacasmayo	109



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	13
Tabla 2. <i>Gasto en Investigación y Desarrollo, como Porcentaje del PBI</i>	16
Tabla 3. <i>Indicadores Macroeconómicos, período 2000 – 2014</i>	35
Tabla 4. <i>Preparación Tecnológica en el Perú</i>	39
Tabla 5. <i>MEFE Cementos Pacasmayo</i>	41
Tabla 6. <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	46
Tabla 7. <i>Matriz Perfil Referencial</i>	47
Tabla 8. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas, en miles de soles</i>	55
Tabla 9. <i>Balance General, en miles de soles</i>	56
Tabla 10. <i>Razones Financieras</i>	57
Tabla 11. <i>MEFI Cementos Pacasmayo</i>	62
Tabla 12. <i>MIO Cementos Pacasmayo</i>	67
Tabla 13. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	70
Tabla 14. <i>Clasificación de las Estrategias</i>	72
Tabla 15. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	77
Tabla 16. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	78
Tabla 17. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	79
Tabla 18. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	80
Tabla 19. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	82
Tabla 20. <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	83
Tabla 21. <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo</i>	91
Tabla 22. <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	92
Tabla 23. <i>Tablero de Control Balanceado de Cementos Pacasmayo</i>	101
Tabla 24. <i>Plan Estratégico Integral de Cementos Pacasmayo</i>	106

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	viii
<i>Figura 1.</i>	Estructura de Cementos Pacasmayo.....	3
<i>Figura 2.</i>	Índice de libertad económica.....	30
<i>Figura 3.</i>	Flujos de inversión extranjera directa, en millones de US\$.....	31
<i>Figura 4.</i>	Crecimiento económico anual del PBI 2000-2015.....	33
<i>Figura 5.</i>	Variación porcentual anual de la demanda interna, el consumo privado y el consumo público.....	34
<i>Figura 6.</i>	Población y tasa de crecimiento, 1950 – 2025.....	37
<i>Figura 7.</i>	Evolución de la pobreza y de la pobreza extrema en el Perú.....	37
<i>Figura 8.</i>	Exportaciones de alta tecnología, como porcentaje de las exportaciones totales.	39
<i>Figura 9.</i>	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	73
<i>Figura 10.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	74
<i>Figura 11.</i>	Matriz Interna Externa (MIE).....	75
<i>Figura 12.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	76
<i>Figura 13.</i>	Estructura propuesta para Cementos Pacasmayo.....	93

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

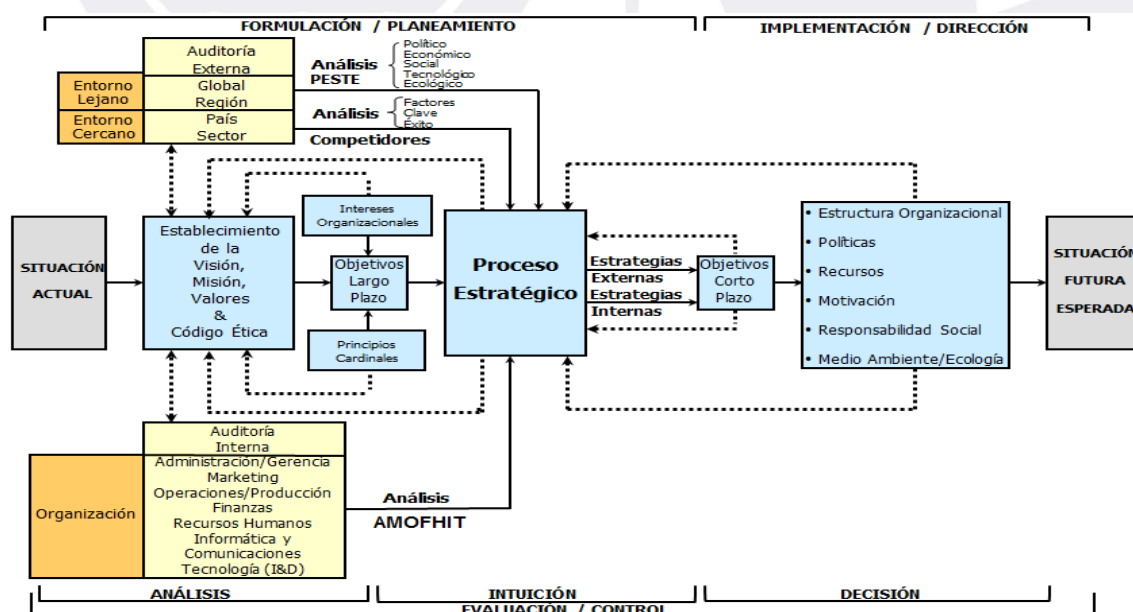


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

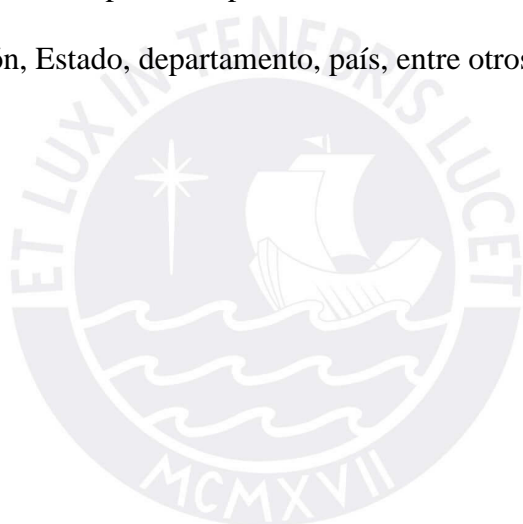
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Cementos Pacasmayo

El proceso estratégico constituye un conjunto de actividades secuenciales, que una organización realiza con miras a alcanzar la visión establecida. Además, le ayuda a proyectarse hacia el futuro (D'Alessio, 2013). En el presente trabajo, se desarrollará el proceso estratégico para la empresa Cementos Pacasmayo, considerando que es un ente fundamental para el desarrollo del sector construcción y en general de la economía del país.

Ahora bien, es preciso manifestar que el inicio de la construcción se realizó en Roma. En el año 1824, Joseph Aspdin y James Parker patentaron el Portland Cement. En el siglo XX, surgió el auge del cemento de calidad (Adocem, 2013). Así, en Lima, en el año 1869, se iniciaron las obras de canalización con el uso del cemento. No obstante, todo estaba centralizado en la capital.

De manera que en el año 1957 ingresaron al mercado Cementos Pacasmayo, para atender la zona norte del país; y Cemento Andino, en la zona centro. En la actualidad, existen tres grupos económicos cementeros con presencia en el Perú. Estos se ubican en las zonas norte, centro y sur. A propósito de estas empresas, es preciso remarcar que cotizan en bolsa y tienen bonos corporativos en el mercado de valores peruano.

1.1 Situación General

En el año 2014, se le consideró a Cementos Pacasmayo como la segunda empresa cementera más grande del Perú. Había monopolizado los mercados del norte y noreste del país, tanto en producción, como en distribución y comercialización de cementos y sus derivados, así como en productos relacionados, tal es el caso de la cal. Cuenta en la actualidad con dos plantas productoras de cemento, la de Pacasmayo con capacidad de 2.9 millones de TM por año de cemento; y la de Rioja, tiene una capacidad de 0.4 millones de TM (Cementos Pacasmayo, 2015d). Además, en el año 2015 se inauguró la planta de Piura

que es la más moderna de América Latina, construida con una inversión de US\$ 380 millones y una capacidad de cinco millones de toneladas (Cementos Pacasmayo, 2016b).

Esta empresa se caracteriza principalmente por su espíritu innovador, orientado hacia la satisfacción del cliente. Siendo esencial para promover el desarrollo económico en todo el norte del Perú, mediante una búsqueda incesante de mejoras en las prácticas de la construcción. Así, Cementos Pacasmayo es una empresa del grupo Pacasmayo, unidad industrial, que en conjunto con la unidad minera Hochschild Mining, conforman el grupo Hochschild.

A continuación, se indican cuáles son las subsidiarias de Cementos Pacasmayo, para posteriormente, en la Figura 1 mostrar la estructura de la empresa (Cementos Pacasmayo, 2015b):

- Cementos Selva S.A.: Se dedica a la producción y comercialización de cementos, cal y otros materiales en el norte peruano, cerca de la selva. Además, posee todas las acciones de Dino Selva Iquitos S.A.C. (distribuidor de Cementos Pacasmayo), este se encarga de suministrar cementos y materiales de construcción fabricados en la planta de Rioja.
- Distribuidora Norte Pacasmayo S.R.L.: Ha sido constituida con el fin de distribuir productos de cementos elaborados en la planta de Pacasmayo. También produce materiales relacionados con los cementos, como son los bloques de concreto y el concreto pre mezclado, así como otros materiales de construcción.
- Fosfatos del Pacífico S.A.: Esta empresa fue creada con el objetivo de explorar y explotar depósitos de fosfato de los campos de diatomita que Cementos Pacasmayo posee, específicamente en las concesiones de Bayóvar, que se localizan en el noroeste del Perú. Cabe mencionar que en diciembre del 2011

Cementos Pacasmayo vendió una participación accionaria minoritaria a una empresa aliada de Mitsubishi, con la finalidad de desarrollar estos depósitos.

- Salmueras Sudamericanas S.A.: Junto a Quimpac, esta empresa fue creada en el 2011, con la finalidad de desarrollar los campos de salmueras de ambas partes localizadas en la región costera de Piura en el norte del Perú. De esta forma, Cementos Pacasmayo posee el 74.9% de las acciones de Salmueras y Quimpac posee el 25.1% restante, lo que lo convierte en accionista minoritario.
- Empresa de Transmisión Guadalupe S.A.C.: Únicamente, opera proveyendo de energía eléctrica a la planta localizada en Pacasmayo.

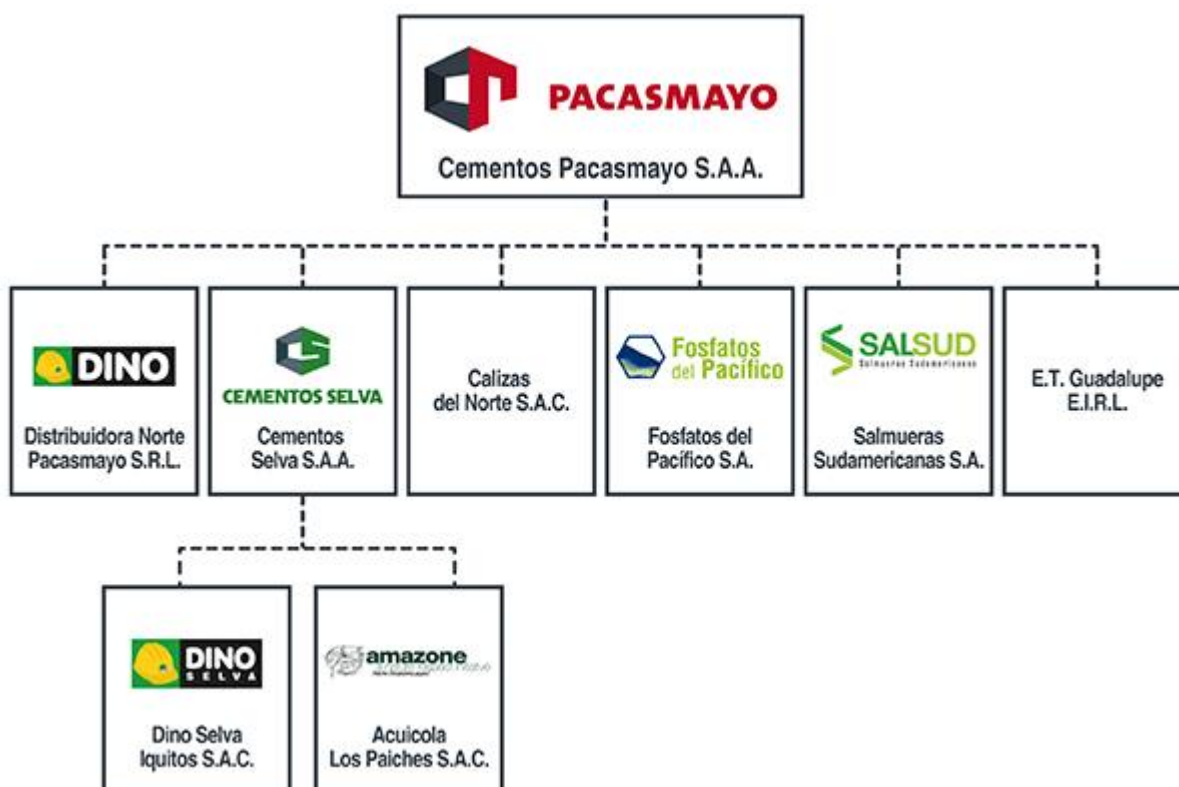


Figura 1. Estructura de Cementos Pacasmayo. Tomado de “Grupo Pacasmayo” por Cementos Pacasmayo, 2015b, p.1. Recuperado de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/nosotros/perfil-de-la-compania/grupo-pacasmayo/>

En el año 2014, Cementos Pacasmayo tuvo ventas por S/. 1,243 millones, lo que permitió generar S/. 252 millones de ingresos netos, provenientes de las actividades de

operación, el cual fue destinado para la inversión en activos fijos. Sin embargo, para finales del año 2014, la empresa tenía más de S/.580 millones en efectivo (Ernst & Young, 2015). Esto evidencia que en la empresa se utiliza la reinversión como estrategia para ganar competitividad, ya que el efectivo se redujo en 40% durante el año 2014.

Respecto a Cementos Pacasmayo, a la fecha no afronta competencias en el ámbito geográfico del norte peruano. Por su parte, Cementos Lima, que forma parte de UNACEM, posee la mayor participación en el mercado nacional, en vista de la ventajosa ubicación de la planta que posee en Lima, cercana tanto a proyectos de infraestructura pública como a proyectos de desarrollo urbano, siendo la provincia de Lima la de mayor consumo a nivel nacional. Es así que en el centro del país se concentra el 60% de la demanda nacional, pero sucede que las barreras geográficas naturales limitan la posibilidad de atención a diversas zonas del país de manera simultánea, restringiendo la presencia de diversos productores en un mismo entorno comercial. No obstante, la oferta cementera se está ampliando (Class & Asociados, 2015).

Dentro de los principales competidores está la empresa Caliza Cementos Ica, que se instaló en Chosica en el año 2008, con capital eminentemente peruano. Además, la empresa mexicana Cemex inició sus operaciones en el Perú en julio de 2007. En la actualidad tiene una capacidad 96 millones de TM de cemento por año, 55 millones de m³ de concreto premezclado y 160 millones de TM de agregados, que son producidos en más de 60 plantas de cemento y 1,921 plantas de concreto, en todo el Perú (CEMEX, 2016).

La presencia de Cemex representa una potencial competencia; por ello, la empresa está perfilando entablar una alianza para unir esfuerzos. En relación a Cementos Portland, la empresa está instalando una planta en el distrito de Pachacámac, lo cual ha demandado una inversión aproximada de US\$ 150 millones. Además, la propiedad de esta empresa está cambiando, ya que Votorantim Cimentos de Brasil y Cementos Bio de Chile han comprado

el 59% de sus acciones, como forma de ingresar al mercado cementero peruano. Finalmente, Cementos Otorongo y Cementos Interoceánicos comenzarán la construcción de sus plantas programadas para el 2015 y 2016, alcanzando una capacidad conjunta de 2.25 millones de TM, estando localizadas en el mercado sureño, al atender las regiones de Arequipa y Puno, respectivamente.

Se registran siete empresas cementeras de origen peruano, tales como (a) Cementos Lima, (b) Cementos Pacasmayo, (c) Cementos Yura, (d) Cementos Andino, (e) Cementos Selva, (f) Cementos Sur y (g) Cementos Inca. Ahora bien, el total de la producción de todas estas empresas tiene una capacidad instalada con la cual se puede atender la demanda interna netamente con producto nacional. Sin embargo, el gobierno ha establecido una tasa de arancel del 0% para la importación de este producto, bajo el mensaje de favorecer al público final logrando bajar los precios.

De acuerdo con el *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2008-2015* del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2008), se presentan problemas generales en los siguientes ejes estratégicos de la organización: (a) ocupación del territorio nacional; (b) acceso a viviendas; (c) obras públicas en general; (d) mercado de edificaciones, infraestructura e inversiones; y (e) empleo y mano de obra calificada. A continuación, se expone el objetivo principal de cada uno de estos ejes estratégicos.

- Eje estratégico 1: Incrementar la participación del mercado cementero nacional, mediante un plan que oriente hacia dónde se dirige el crecimiento (Trujillo y Piura).
- Eje estratégico 2: Lograr a través de distintos programas y beneficios que otorga el Estado, en conjunto con el sector privado, promover el acceso para adquirir viviendas.

- Eje estratégico 3: Mejorar los servicios de infraestructura pública, saneamiento y energía que requiere la población, a través de una mayor inversión en obras públicas.
- Eje estratégico 4: Lograr el desarrollo sostenible del mercado de infraestructura privada, lo que incluye el estímulo a la inversión en centros recreacionales y en centros comerciales.
- Eje estratégico 5: Generar nuevos empleos en la medida en que se desarrollan nuevos proyectos, motivando la capacitación del personal, para así obtener obras de calidad.

1.2 Conclusiones

En la zona norte del país, se le considera a Cementos Pacasmayo como un monopolio en la industria cementera, pero con alta diversificación de productos por lo que atiende de manera efectiva los requerimientos de los consumidores. A través de su red de distribuidores, busca atender oportunamente las necesidades de los consumidores finales, al mismo tiempo que crea un entorno sostenible en el tiempo. Así, siempre están innovando y mejorando en los temas de calidad. El cuestionamiento que se plantea es cómo continuar creciendo, al mismo tiempo que la empresa genera mayor rentabilidad, ante una competencia en expansión.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Cementos Pacasmayo ha establecido una misión y una visión, como punto de partida para la cultura organizacional. Pero estos no cumplen con los criterios establecidos por D'Alessio (2013). En este capítulo se observa como en la visión no hay un horizonte de tiempo y en la misión no se indica cuál es el mercado al que atienden, ni señala al componente de personal.

La función de control interno en Cementos Pacasmayo se rige por la ley Sarbanes Oxley (SOX), la cual regula las funciones financieras, contables y de auditoria, estableciendo penalidades severas para los crímenes corporativos (United States Inter American Community Offices, 2002). Esto ha permitido la identificación de riesgos en los procesos de todas las unidades que tienen un alto impacto en los estados financieros. Más aún, ha permitido evaluar y validar la existencia de controles adecuados para mitigar la exposición a dichos riesgos, proponiendo mejoras en los casos que correspondan (Perú 2021, 2013).

Respecto a la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, se cuenta con lineamientos que definen cuáles son las situaciones de fraude y/o corrupción, a través del establecimiento de políticas y procedimientos. De esta forma, se puede contar con herramientas que mitiguen y administren cualquier situación de fraude o corrupción que se pueda dar en el grupo Pacasmayo. Con la implementación de la metodología SOX y con el manual de buenas prácticas de gobierno corporativo en el grupo Pacasmayo, se podrá identificar y prevenir cualquier ocurrencia de fraude y/o falta de ética. Esto brinda seguridad a los inversionistas y una mayor capacidad para la administración de problemas potenciales (Perú 2021, 2013).

Por otro lado, con la implementación de la gestión integral de riesgos, se efectuó el diagnóstico del marco de gestión integral de riesgos, bajo el sistema conocido como ERM.

Así, también se consideró la metodología SOX junto con las buenas prácticas de gobierno corporativo, a fin de obtener una visión integral de los riesgos empresariales relacionados a los procesos críticos y de soporte, logrando identificar planes de remediación diseñados para reducir los riesgos asociados a la Alta Gerencia y el Directorio (Perú 2021, 2013).

2.2 Visión

La visión que Cementos Pacasmayo posee actualmente es la siguiente (Cementos Pacasmayo, 2015c): “Ubicarnos dentro del 10% de empresas cementeras más rentables y comprometidas con el medioambiente en América Latina” (p.2).

En base a los lineamientos que indicó D'Alessio (2013) esta visión presenta dos inconvenientes, primero no indica una fecha en la cual se desee alcanzar lo planteado y segundo, incluye una meta numérica que no corresponde a la visión sino más bien a un objetivo de largo plazo. Es por ello, que en base al conocimiento de la situación general de la empresa, se propone la siguiente visión:

Para el año 2030, Cementos Pacasmayo logrará ser una de las tres empresas líderes en ventas en América Latina, utilizando tecnología de punta y manteniendo contacto directo con el mercado para generar rentabilidad y aportar al crecimiento del sector construcción, de una manera socialmente responsable.

2.3 Misión

La misión que actualmente tiene Cementos Pacasmayo es (Cementos Pacasmayo, 2015c): “Ser una empresa innovadora que se especializa en cemento, así como cal y materiales de construcción” (p.1).

En este enunciado se observa que no se indica cuál es el mercado al que atienden, ni señala al componente de personal o de tecnología. Tampoco se indica cuál es la filosofía de la organización. Ante estas falencias, se propone la siguiente misión:

Cementos Pacasmayo es una empresa innovadora, que mantiene un crecimiento sostenido y genera una alta rentabilidad, ofreciendo solidez y transparencia a sus clientes, con empleados eficazmente motivados y bien entrenados, atendiendo a empresas constructoras del norte del Perú y de toda América Latina, a las que se les provee cemento, concreto, ladrillos y cal; manteniendo relaciones positivas con su entorno.

2.4 Valores

Los valores de la empresa son los siguientes:

- Bienestar: Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Innovación: Capacidad de proponer cosas distintas.
- Integridad: Trabajando bajo estrictos principios de respeto, honestidad y ética, lo cual debe reflejarse en la vida de cada uno de los colaboradores del sector.
- Responsabilidad: Cuidando el medio ambiente, al trabajar con altos estándares de seguridad, lo que también repercutirá en la salud de los empleados. Al mismo tiempo que se contribuye con el desarrollo sostenible de las comunidades locales.
- Trabajo en equipo: Motivar la participación de los empleados en grupos de trabajo, para compartir ideas y construir el camino hacia el logro de objetivos comunes. Esto con el fin de crear un clima de confianza, donde se promueva la mejora continua y se aprenda de los errores.

2.5 Código de Ética

Cementos Pacasmayo garantiza a los *stakeholders* la transparencia de sus actividades, por lo que la organización cuenta con documentos que orientan la gestión. Estos son (a) código de conducta, (b) código de ética para ejecutivos con responsabilidad financiera, (c) política de competencia, y (d) manual de la guía de buenas prácticas en materia de competencia. Finalmente, se ha definido la implementación de lo que vendría a ser la función de control interno.

El código de ética de Cementos Pacasmayo es:

1. Cumplir con la legislación peruana, incluyendo leyes, decretos, normas y reglamentos.
2. Desarrollar la RSE en todos los niveles de la organización, incorporándola como eje transversal para que sea considerada en todos los programas y acciones.
3. Promover la participación de todos los grupos de interés en las iniciativas de RSE que se adopten. De esta forma se contribuirá al desarrollo de las comunidades del entorno cercano.
4. Fomentar una comunicación fluida y transparente, que contribuya a crear relaciones de largo plazo entre todos los integrantes de la organización, así como con los clientes y proveedores.
5. Desarrollar las competencias de los colaboradores, a través de capacitación permanente, para contar con personal adecuado para cargo.
6. Rechazar la competencia desleal, así como las malas prácticas en los negocios, manteniendo una conducta ética en todo momento.
7. Promover la equidad, evitando todo tipo de discriminación.

2.6 Conclusiones

De acuerdo a la visión que se plantea para Cementos Pacasmayo, se propone que sea una empresa rentable y comprometida con el medio ambiente en América Latina, lo cual coincide con sus expectativas actuales. Su misión es ser una empresa innovadora, con valores tales como el bienestar, la integridad, la responsabilidad y el trabajo en equipo. A través del código de ética, busca la transparencia en las relaciones con sus *stakeholders* y cumplir con las buenas prácticas de un gobierno corporativo.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Según D'Alessio (2013), el análisis tridimensional de las naciones está basado en el análisis de las relaciones internacionales. Por tanto, son asuntos relevantes que deben tomarse en cuenta y ser evaluados: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) desarrolló el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. En este, se dividen los intereses nacionales en ejes estratégicos: (a) los derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) las oportunidades y acceso a los servicios; (c) el Estado y gobernabilidad; (d) la economía, competitividad y empleo; (e) el desarrollo regional e infraestructura; y (f) los recursos naturales y ambiente.

Eje Estratégico 1. El objetivo principal de este eje es el respeto de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, que se refiere a la diversidad cultural, respetando la libertad individual, el derecho a la vida, junto con la identidad e integridad de los seres humanos. Todo esto conforme a lo estipulado en la Constitución del Perú y a los tratados internacionales que el Estado ha firmado. De ahí la necesidad de expandir las capacidades humanas, lo cual contempla la lucha contra la pobreza y la aceptación de valores humanos como honestidad, solidaridad, laboriosidad e inclusión social (CEPLAN, 2011).

Eje Estratégico 2. El objetivo principal de este eje refiere a las oportunidades y acceso a los servicios. Bajo este punto de vista, todos los peruanos deben tener acceso a los servicios básicos de calidad como electricidad, agua potable, desagüe, telecomunicaciones, vivienda y seguridad (CEPLAN, 2011).

Eje Estratégico 3. Sostiene que el Estado es democrático y descentralizado. Se promueve el funcionamiento eficaz y eficiente, articulando el trabajo de los diferentes

sectores y de los tres niveles de gobierno, teniendo como meta el servir a la ciudadanía, promoviendo el desarrollo socioeconómico y la seguridad nacional. De acuerdo con este objetivo, el Estado debe orientarse al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo; desempeñando los cargos públicos con eficiencia, promoviendo la transparencia y la participación, con lo que se cimienta la democracia y el ejercicio de la planea ciudadanía (CEPLAN, 2011).

Eje Estratégico 4. Como objetivo general, es preciso contemplar una economía productiva y competitiva, capaz de generar altos niveles de empleo. Así, se pretende establecer una economía diversificada, con productos que logren insertarse a nivel mundial, desarrollados por la inversión privada que llega al Perú gracias a las reglas claras establecidas por el gobierno y el entorno estable (CEPLAN, 2011).

Eje Estratégico 5. Se plantea un desarrollo regional equilibrado, es decir beneficiando a todas las regiones del país, promoviendo la construcción de infraestructura, que permite el desplazamiento de personas y productos de manera eficiente. Con esto se incrementará la competitividad y se aumentará la diversidad de productos y servicios que se elaboren en el Perú, aumentando la calidad de vida de la población en todas las regiones (CEPLAN, 2011).

Eje Estratégico 6. Como objetivo general, este eje estratégico propone la conservación y el uso de los recursos naturales de una manera sostenible, preservando la biodiversidad con un enfoque integrado, protegiendo los distintos ecosistemas que hay en el país. De esta manera, se logrará el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales, conservando la biodiversidad, garantizando su conservación para las generaciones futuras (CEPLAN, 2011).

Tal como se puede observar, el Estado peruano ha proyectado su futuro en función de ejes de desarrollo, los cuales están vinculados entre sí. En un mundo globalizado, un país no puede declararse autosuficiente o vivir aislado. Constantemente, debe desarrollar tratados y

mejorar las relaciones bilaterales con sus socios comerciales, tanto en la región como en el mundo. En la Tabla 1 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales, que se ha construido a partir de los ejes estratégicos. Los países que se han colocado es en base a las relaciones comerciales del Perú o a su presencia en América Latina.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales

	Intereses	Vital (peligroso)	Intensidad del interés	
			Importante	Periférico (molesto)
1	Vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas		EE.UU.	Chile Ecuador Colombia
2	Acceso a los servicios		China EE.UU. Chile Brasil	
3	Estado democrático y centralizado		Ecuador Chile EE.UU. Chile	Venezuela* Bolivia Brasil Venezuela*
4	Economía competitiva		China EE.UU. Brasil	Bolivia* Ecuador* Colombia
5	Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada		Brasil Colombia Chile	Ecuador Bolivia
6	Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales		Brasil EE.UU.	Alemania Chile Ecuador Colombia

Nota. Los países con * es porque su interés es opuesto al del Perú.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional se analiza a través de siete dominios, que se desarrollan a continuación: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) organizacional-administrativo, (e) tecnológico-científico, (f) histórico-psicológico-sociológico, y (g) militar.

Dominio demográfico. En cuanto a la distribución de la población peruana, se observa mucha desigualdad. Asimismo, la gran diversidad étnica, cultural, lingüística, socioeconómica y geográfica hace que los promedios nacionales tiendan a esconder la magnitud de las realidades y problemáticas existentes en las distintas zonas del país. Por ello, se requiere una mayor concreción cuando se precisa de cifras o de calidad de vida.

Dominio geográfico. El Perú posee un territorio geográficamente adverso, no obstante, abundante en recursos naturales. Cuenta con una franja de territorio que le permite acceso directo al Océano Pacífico, con un perímetro de 3,080 km. La costa es una franja que constituye solo el 10.7% de superficie, pero que llega a albergar a más de 17 millones de personas. Lima, la capital política y económica del país, está ubicada en esta región costera. La sierra, por su lado, cuenta con la cordillera de los Andes, la cual abarca el 31.8% del territorio nacional, siendo habitada por 9.9 millones de habitantes. Cabe destacar que es en la sierra donde se encuentran los principales depósitos de minerales del país. Finalmente, la selva constituye la región natural más extensa del Perú, con una ocupación del 57.5% de la superficie, siendo rica en petróleo, gas y recursos forestales, pero es la menos poblada con solo cuatro millones de habitantes.

Dominio económico. El Perú cuenta con amplio potencial de desarrollo en distintos sectores económicos, como el minero, pesquero, agroexportación, forestal y turismo. No obstante, las actividades económicas destacadas son básicamente extractivas, lo cual detiene el incremento del valor agregado en la producción, y además el aumento de nuevos puestos de trabajo.

Así como se dio el auge en el precio de las materias primas y sus correspondientes efectos dinamizadores en el sector primario, la economía peruana experimentó un crecimiento significativo en los últimos años. Pese al impacto que representa la crisis financiera mundial más reciente, la economía peruana evidencia una relativa estabilidad y

progresión evolutiva. Este sostenido ritmo de crecimiento logró que el Perú se ubicase como la segunda economía dentro de América Latina y en especial por la expansión anual de su PBI.

Dominio organizacional-administrativo. El Perú está dividido en 24 departamentos: (a) Amazonas, (b) Áncash, (c) Apurímac, (d) Arequipa, (e) Ayacucho, (f) Cajamarca, (g) Cusco, (h) Huancavelica, (i) Huánuco, (j) Ica, (k) Junín, (l) La Libertad, (m) Lambayeque, (n) Lima, (o) Loreto, (p) Madre de Dios, (q) Moquegua, (r) Pasco, (s) Piura, (t) Puno, (u) San Martín, (v) Tacna, (x) Tumbes; y (y) Ucayali. A los cuales se suma la Provincia Constitucional del Callao. Estos departamentos se subdividen en 193 provincias, y estas a su vez en 1,828 distritos.

En el aspecto de organización política, el sistema de gobierno peruano constituye una democracia presidencial, cuyo mandatario es elegido por sufragio directo para un periodo de cinco años, sin poder optar por la reelección. El Estado es unitario, representativo, descentralizado y con tres poderes independientes: (a) legislativo, (b) ejecutivo, y (c) judicial.

Cabe mencionar que la inestabilidad política ha representado una constante en la historia peruana. Además de esta, se presentan otros problemas que han afectado la gestión pública, estos son la escasez de recursos públicos y la baja capacidad que el Estado tiene para recaudar los distintos tipos de impuestos, junto con la ausencia de carrera pública y la corrupción. En términos generales, los aspectos señalados anteriormente han llevado al país a un marcado centralismo, lo cual es una debilidad institucional, por la ausencia de controles institucionales eficientes y un escaso interés en los temas sociales.

Dominio tecnológico – científico. En la Tabla 2 se muestra la inversión que hace el Perú en investigación y tecnología, como porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI), comparándolo con otros países de América Latina. Además se compara con España y con los Estados Unidos. Lo primero que se observa es que no se cuenta con cifras de todas las

naciones para los seis períodos que se presentan y luego es notorio que solamente Paraguay y Ecuador invierten menos que el Perú. Del otro lado, se tiene que Estados Unidos es el que más invierte, llegando a superar al Perú en 16 veces durante el año 2014.

Tabla 2

Gasto en Investigación y Desarrollo, como Porcentaje del PBI

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Argentina	0.44	0.42	0.39	0.41	0.44	0.46
Bolivia	0.28	0.27	0.26			
Brasil	0.94	0.96	0.91	0.88	0.83	0.82
Canadá	1.91	2.09	2.04	2.01	2.01	1.98
Chile	0.53	0.53	0.68	0.67	0.68	
Colombia	0.18	0.17				
Costa Rica	0.43			0.39	0.41	
Cuba	0.45	0.53	0.53	0.54	0.56	0.51
Ecuador		0.06	0.06	0.07		
España	0.94	0.95	1.03	1.10	1.07	1.13
Estados Unidos	2.70	2.71	2.64	2.59	2.67	2.60
México	0.37	0.39	0.42	0.45	0.44	0.46
Panamá	0.40	0.40	0.36	0.34	0.24	0.25
Paraguay		0.09	0.11	0.08	0.08	0.09
Perú	0.11	0.11	0.10	0.10	0.16	
Uruguay	0.24		0.26			

Nota. Adaptado de “Investigación científica en el Perú: Factor crítico de éxito para el desarrollo del país” por J. Bermúdez, 2010. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/95F9F5A60F131D1C05257C7D006D8F9A/\\$FILE/Investigacion_cientifica_como_factor_de_desarrollo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/95F9F5A60F131D1C05257C7D006D8F9A/$FILE/Investigacion_cientifica_como_factor_de_desarrollo.pdf)

De acuerdo con Risco (s.f.) la capacidad de producir conocimiento científico está relacionada con diversos factores, tales como: (a) capacidad de los investigadores, (b) valor que la sociedad le otorga a la investigación y a la ciencia, y (c) incentivos que existen en el país para la investigación y desarrollo. En el Perú se observa una situación de atraso en el desarrollo científico, lo cual limita el desarrollo de ventajas competitivas y sume al país en la dependencia de las industrias primarias.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. La historia del Perú está integrada por tres momentos: (a) la época prehispánica, (b) el virreinato y (c) la República. Cada una de

ellas significó un hito en la historia del Perú construyendo la personalidad del país que es una contribución de todas las experiencias pasadas. La época prehispánica culminó con el Imperio Inca, de amplia expansión territorial y poderío económico y militar. Luego, cuando los españoles llegaron al país se inició el Virreinato, que funcionó como la capital de América del Sur, conservando la importancia que traía de la época anterior y con gran esplendor en construcciones. Finalmente, la República surgió como producto de revoluciones, las cuales consiguieron la independencia del Perú.

Durante los años 2007 y 2008, el Perú ocupó el primer y segundo lugar, respectivamente, en el ranking mundial de emprendedurismo elaborado por el *General Entrepreneurship Monitor* (GEM). Pero para el año 2009 retrocedió varias posiciones y se ubicó como el sexto país, lo cual sigue siendo un excelente puesto y se debe a que uno de cada cinco peruanos realizaba algún tipo de emprendimiento, favoreciendo el crecimiento económico nacional. Es usual que las iniciativas de emprendimiento se diluyan, por lo que son pocos los negocios que logran sostenerse a través del tiempo. Se puede afirmar que los peruanos son de naturaleza emprendedora, con gran capacidad creativa (Benavides, 2010), lo que representa una fortaleza, a pesar de que muchos emprendedores fracasen.

Dominio militar. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas está preparado para la planeación, coordinación y ejecución de las operaciones militares:

Operaciones conjuntas. Las cuales involucran el trabajo conjunto de dos o más fuerzas militares (Ejército, Marina, Fuerza Aérea), con el objetivo de obtener mejores resultados a partir del uso de recursos, logrando el cumplimiento de las misiones asignadas. Las operaciones conjuntas surgen en base a las experiencias militares previas. En la actualidad, los conflictos bélicos demandan operaciones militares complejas, obligando la integración de esfuerzos en aspectos como logística e inteligencia.

Mientras que en los momentos de paz, se aprovecha para impartir instrucción conjunta a los oficiales que estudian en las escuelas superiores de guerra, logrando además entrenar a todas las fuerzas, para mantenerlos actualizados. Con estos entrenamientos se reconoce la importancia de la interoperabilidad y el trabajo en equipo. Lo cual se complementa con procedimientos y estándares homogéneos en las distintas fuerzas. La interoperabilidad es indispensable y representa un objetivo de mediano plazo (Ministerio de Defensa, 2014):

- a) Operaciones conjuntas con la Policía Nacional del Perú (PNP). Estas son actividades en la que participan juntos la Policía con las Fuerzas Armadas, tales como:
 - Operaciones contrasubversivas: Enfocadas en neutralizar las acciones subversivas y capturar lo que queda de grupos armados, de acuerdo a la Ley N° 24150 y sus modificaciones por Decreto Legislativo N° 749 realizadas en el año 2004.
 - Operaciones contra el tráfico ilícito de drogas: En conjunto luchan contra el tráfico ilegal de drogas y sustancias tóxicas, con unidades de control marítimo, fluvial y aéreo. Esto se hace siguiendo la Ley de Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas con sus posteriores modificaciones.
 - Lucha contra el contrabando: Lo cual es considerado un delito aduanero, con serias consecuencias para el desarrollo nacional, buscando desarticular a las bandas organizadas. Le corresponde a las Fuerzas Armadas colaborar en los operativos que realiza la administración aduanera, en conjunto con la PNP, velando por el cumplimiento de la Ley N° 28008.
- b) Acciones contra la tala ilegal y el contrabando de madera. Esto representa delitos ecológicos, que afectan el desarrollo socio económico del país. Pero se reconoce que el contrabando de madera es una actividad común, desarrollada por bandas

criminales, que en la mayoría de los casos tienen vínculos con narcotraficantes y terroristas. Las Fuerzas Armadas participan en el control de la tala ilegal, vigilando también la comercialización ilícita de maderas.

- c) Operaciones contra la caza furtiva de camélidos sudamericanos. Este es un acto delincuencia, que es un grave atentado contra los productores pecuarios andinos y la población de esta región en general. El control le corresponde al Ministerio de Agricultura, que lo hace con el apoyo de las Fuerzas Armadas y de la PNP, con la guía del Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (CONACS). Es así que se protegen entre otros a vicuñas y guanacos, así como el tráfico ilegal de sus derivados, que frecuentemente se da por bandas organizadas donde sus integrantes portan armas.
- d) Operaciones de defensa interior del territorio. Las Fuerzas Armadas tienen la responsabilidad de mantener el orden interno o de restablecerlo en las que se hayan definido como zonas en estado de emergencia.
- e) Operaciones multinacionales. Actualmente, muchas de las amenazas criminales sobrepasan las fronteras, como es el caso del terrorismo, el contrabando y el narcotráfico, entre otros. Los países involucrados desarrollan operaciones y entrenamientos conjuntos, preparándose para eliminar estas amenazas comunes. Es por ello, que se desarrollan actividades conjuntas, y en especial en las zonas fronterizas, con Ecuador, Colombia y Brasil, en base a convenios previamente firmados.
- f) Contribución al desarrollo nacional. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es un promotor activo del desarrollo, mediante acciones desarrolladas por los institutos armados que funcionan en el territorio nacional.

Ahora bien, en el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2008-2015, se describen las siguientes fortalezas (Ministerio de Vivienda, Saneamiento y Construcción, 2008):

- Ente rector en todos los subsectores que contiene urbanismo, saneamiento y vivienda, lo cual resalta la importancia de una institución eficiente y competitiva que responde a las exigencias del mercado.
- Imagen institucional consolidada en el subsector urbanismo, medio ambiente y vivienda.
- Recursos humanos calificados y con vasta experiencia laboral en todos los subsectores, lo cual facilita la ejecución de acciones a fin de cumplir con los objetivos trazados.
- Capacidad técnica en formulación y actualización de normas en el área de vivienda y proyectos experimentales en complejos biotecnológicos y núcleos de producción.
- Existencia del plan de saneamiento, política ambiental sectorial y visión nacional integradora del sector vivienda.
- Presencia activa a nivel nacional del sector vivienda, relevante por presentar un comportamiento dinámico. No obstante, se precisan algunas debilidades en el sector: (a) falta de normatividad actualizada en casi todos los subsectores vivienda, saneamiento y ambiente; (b) ausencia de capacitación especializada y continua sobre el capital humano en los diferentes subsectores; (c) lentitud burocrática para la autorización del uso de tecnologías alternativas (no convencionales) de edificación, lo mismo que se replica en el subsector de urbanismo y saneamiento; (d) débil coordinación intrainstitucional e intersectorial tanto en vivienda, como en saneamiento y urbanismo; (e) limitación para la definición de programas; estrategias en el sector vivienda y saneamiento dirigido al ámbito rural; (f)

ausencia de un plan urbano; y (g) falta de difusión sobre los diferentes programas en casi todos los subsectores (vivienda, urbanismo y saneamiento).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales constituyen la tercera dimensión del análisis tridimensional de las naciones, luego de los intereses nacionales y el análisis del potencial. Es mediante los principios cardinales que se identifican las oportunidades y amenazas que tiene el país, desde las siguiente cuatro perspectivas: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013).

Influencia de terceras partes. La interdependencia entre los países es inevitable y más en un mundo globalizado, donde las economías y los intercambios comerciales se entrelazan. Parodi (2013) explicó que dentro del contexto mundial, la economía peruana es pequeña, representando apenas el 0.37% del PBI mundial, por lo que es volátil ante cambios en países como China y los Estados Unidos que son sus principales socios comerciales. Es por ello que ante un decrecimiento en dichos países es lógico esperar que en el Perú ocurra lo mismo, aunque por el dinamismo de la demanda interna lo que se está generando es una desaceleración.

A la situación económica, se le puede sumar la influencia de los desarrollos tecnológicos, así como los cambios en las modas. A través de las redes de telecomunicación, todos estos elementos influyen directamente en los consumidores y empresas peruanas, cambiando las condiciones del mercado interno y mostrando la importancia de la influencia de terceras partes.

Lazos pasados y presentes. El Perú se creó como un país subordinado al reinado español, por lo que heredó lazos con la cultura de esta nación, entre los que destaca el lenguaje. A estos lazos se le suma la influencia de conflictos militares ocurridos en el pasado,

por motivos limítrofes con Ecuador y con Chile. En la actualidad se mantienen excelentes lazos comerciales y de confraternidad con ambos países, lo que fomenta la inversión y el comercio, en base a la diplomacia. También se encontró que el Perú enfrentó un importante conflicto interno a causa del terrorismo liderado por el MRTA y Sendero Luminoso, grupo terrorista liderado por Abimael Guzmán. Todos estos conflictos se reflejan actualmente en una actitud positiva y de esperanza hacia el futuro.

Contrabalance de los intereses. Se basa en la relación costo-beneficio al mantener intercambios con otros países. Es importante entonces considerar las relaciones de importaciones y exportaciones. Por ejemplo al importar, el país se enfrenta al hecho de que ingresa producto elaborado en el extranjero, perjudicando a la industria nacional, pero usualmente beneficiando al consumidor final, quien goza de mayor variedad de artículos y en una gama más amplia de precios. Entonces la evaluación del costo-beneficio determina que es mayor el beneficio de la población general que el costo que paga determinada industria. Este contrabalance se desarrolla en todas las decisiones de política internacional que se toman.

Conservación de los enemigos. En la actualidad, tanto las empresas como los países se enfrentan en una lucha por conquistar mercados, siendo este el territorio donde se dan las batallas y se definen los enemigos. En ese sentido, la presencia de enemigos fuertes favorece el desarrollo de nuevas habilidades o competencias, ya que de lo contrario sería imposible estar presente en dichos mercados, lo cual incluso aplica al nacional. Es por ello que es muy importante conservar a los enemigos, para que se establezcan metas de superación permanente.

3.1.4 Influencia del análisis en Cementos Pacasmayo

Se puede establecer que la influencia del análisis en Cementos Pacasmayo muestra un panorama favorable ya que se parte de un eje estratégico que es la mejoría en la calidad de

vida de todos los peruanos. Para ello es necesario el desarrollo de infraestructura, que cubre vías de comunicación y servicios básicos, los cuales sin duda demandarán de cementos y productos relacionados. Así mismo, con el desarrollo balanceado del país también se incrementará la demanda, para poder conectar a todos los poblados.

En la medida en que el país mejore la calidad de vida de sus ciudadanos, estos tendrán mayor poder adquisitivo, buscando adquirir viviendas o mejorar las condiciones de las que ya poseen. Nuevamente, esto se suma al aumento de la demanda pública y explica la esperada expansión del sector cementero, entendiendo el por qué se han dado inversiones por parte de distintas empresas.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú está localizado en la costa oeste central de Sudamérica. Por el oeste, limita con el océano Pacífico; por el sur, limita con Chile; por el este, con Brasil y Bolivia; por el norte, con Colombia y Ecuador. En cuanto a sus extensiones, posee 1'285,215.60 km² de territorio. Así, destaca por ser el tercer país más extenso de Sudamérica, después de Argentina y Brasil. Además, está dividido en tres regiones naturales.

Como parte principal de la agenda peruana, se pretende avanzar en el desarrollo del país. Sin embargo, es necesario que a este avance se le asigne mayor celeridad. En vista de que la competitividad es esencialmente una carrera, se debe ir más rápido en relación a los otros países. En efecto, esto supone una resuelta decisión política y la obligación de una mayor coordinación y esfuerzo entre el Estado y las empresas. De esta forma, las mejoras en la productividad se traducen en una mayor prosperidad para la sociedad en su conjunto.

El comportamiento presentado por el sector construcción está directamente relacionado con el PBI peruano. Si el PBI global muestra crecimiento, se observa que el PBI del sector construcción goza de los mismos beneficios. Además de esto, es preciso anotar que

el crecimiento de la construcción trasciende en el desarrollo de muchos otros sectores económicos, ya que genera empleos y promueve el crecimiento del comercio, la manufactura y los servicios, entre otros (Class & Asociados, 2015).

Por lo demás, se ha visto un incremento en la demanda interna como consecuencia de la expansión en el crédito y en los ingresos disponibles de los peruanos. Asimismo, la inversión privada creció, al ser impulsada no solo por los proyectos mineros, sino por aquellos proyectos puestos en marcha por los sectores manufactura, comercio, electricidad y agua, y particularmente por el sector construcción. En el tercer trimestre del año 2014, la economía peruana incrementó 2.8%. Si bien el crecimiento observado fue menor respecto de los periodos anteriores, esto se debe a la desaceleración asociada a la baja producción de la actividad primaria (Class & Asociados, 2015).

En relación con las empresas que producen cemento en el Perú, en la actualidad cuentan con una capacidad instalada que permite atender plenamente la demanda interna sin necesidad de recurrir a las importaciones. En relación con la ubicación geográfica, la venta en el cemento en el Perú se divide en tres zonas (Class & Asociados, 2015): (a) Cementos Lima y Cemento Andino, que a partir de octubre de 2012 se fusionaron, Cemex y Caliza Cemento Inca, que abastecen la costa y sierra central; (b) Cementos Pacasmayo y su subsidiaria, Cementos Selva, que abastecen la zona norte del país; y (c) Yura y su subsidiaria, Cementos Sur, que abastecen la zona sur.

Las barreras geográficas que tiene el mercado peruano reducen la posibilidad de ingreso de nuevos oferentes, así como se dificulta la competencia de varios productores en un mismo mercado. Así, pues, el ingreso más reciente de competidores está relacionado con la empresa mexicana Cemex. Cuenta con plantas en 56 países del mundo y con relaciones comerciales en 109 países. Inició sus operaciones en el Perú desde julio del 2007 e ingresó al mercado con productos importados (CENTRUM Católica, 2011).

Cabe mencionar que Cemex Perú comercializa cementos con las marcas Quisqueya y Tolteca. También oferta agregados para la construcción como grava, gravilla, arena gruesa, entre otros, los cuales se importan y comercializan a través de Latinamerican Trading, subsidiaria de Cemex en el Perú. De hecho, Cemex realiza operaciones comerciales en la zona centro del país, la cual engloba al 60% de la demanda nacional (CENTRUM Católica, 2011).

En abril del 2010, Cemex anunció que haría una inversión de US\$ 230 millones en la construcción de una planta de cemento de 1 millón de toneladas de capacidad al sur de Lima. La competencia del mercado cementero debe incrementar en los próximos años. De hecho, se está contemplando el ingreso de diferentes inversiones hasta el año 2016, que podría incluir la construcción de dos nuevas plantas (Cementos Otorongo y Cementos Interoceánicos), y la ampliación de Cementos Pacasmayo (“Mexicana Cemex instalará,” 2010).

Mientras que Cementos Pacasmayo, ha ampliado la capacidad de su planta cementera en Rioja de 200,000 a 440,000 toneladas anuales. Además de que ha puesto en marcha una nueva planta de Piura, con cinco millones de TM de capacidad instalada (Cementos Pacasmayo, 2016b). Todos estos esfuerzos habían demandado una inversión de US\$ 164.6 millones al cierre del tercer trimestre del año 2014 (Cementos Pacasmayo, 2014b).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Durante el 2013, en el mundo la economía sostuvo un ritmo moderado de crecimiento, pero a finales de año mostró una leve recuperación, lo cual hace suponer una mayor recuperación para los próximos períodos. Esto se confirmó a inicios del año 2015, cuando se presentaron buenas condiciones para el crecimiento de la inversión. El contexto era favorable en vista de los bajos costos de financiamiento externo, la apreciación del sol y el precio de los metales en niveles históricamente altos. Sin embargo, en el segundo trimestre, las expectativas del retiro del estímulo monetario en Estados Unidos afectaron el entorno

internacional significativamente, lo cual generó una caída abrupta del precio de los metales, una rápida depreciación de las monedas de países emergentes (incluido el sol) y un incremento en las tasas de interés.

Estos cambios en el entorno internacional tuvieron un claro impacto en el entorno local. Según los datos proporcionados por Apoyo, la inversión privada descendió de 13.5% en el 2012 a alrededor de 3.6% en el 2013. No obstante, el Perú mantuvo en buen estado sus sólidos fundamentos macroeconómicos. Pese a mostrar una cuenta corriente negativa (-5,6% PBI), se observó el ingreso de capitales de largo plazo vinculados a proyectos de inversión. Igualmente, a pesar de la caída en los precios de los metales, la cual tuvo un efecto adverso en los ingresos del Gobierno, el balance fiscal continuó en positivo con cifras de alrededor de 0.9% del PBI (Cementos Pacasmayo, 2013).

A nivel nacional, la demanda interna se incrementó cerca del 5.8% en el año 2013, que si bien fueron inferiores a los del año previo, aún mostraban ser sólidos. La economía nacional en general se vio afectada por el escenario internacional, en especial por la disminución del precio de los metales, sin embargo el crecimiento esperado en las exportaciones para el año 2013 es solamente del 1.5%. Es importante mencionar que el crecimiento económico del Perú y en general todos sus indicadores macroeconómicos muestran un mejor desempeño que el promedio de la región (Cementos Pacasmayo, 2013).

En cuanto al intercambio internacional, la balanza comercial tuvo un saldo negativo por la disminución en las exportaciones de minerales. Para diciembre del año 2013, el déficit estimado es de US\$ 396 millones. Mientras que las reservas internacionales llegaron a US\$ 66,279 millones, cifra superior a la del año anterior, a pesar de las intervenciones constantes del Banco Central de Reserva del Perú, con el objetivo de evitar la volatilidad en el tipo de cambio. Este nivel de reservas representa el 32% del PBI, con un nivel de inflación anualizada de 2.96%, para noviembre del año 2013, cumpliendo con la meta establecida del

3%. Mientras que el nuevo sol se depreció 9.6% con respecto al dólar americano, por lo que el tipo de cambio cerró en S/. 2.795 a finales del 2013 (“RIN aumentan,” 2014).

Para marzo del 2015, el despacho del cemento local incrementó en 4% respecto al mes de febrero. En el periodo de enero a marzo del 2015, sin embargo, decreció en 2.32% respecto al mismo periodo del año anterior, lo cual proyecta un escenario de contracción del sector construcción y permite inferir un crecimiento anual de 7% en el 2015 (Despacho nacional de cemento cayó 4.9% en febrero, por menor demanda, 2015).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú recibió la clasificación de grado de inversión BBB+ (Reuters, 2015). Además, los factores de protección resultan inferiores a los promedios, aun así, se les considera suficientes para una inversión prudente. Existe una variabilidad de riesgo según S&P (estándares de pobreza). Ello, sin embargo, refleja que el país presenta señales de salud económica y confiabilidad suficiente para los inversionistas.

Definitivamente, esta calificación obtenida incentiva a empresas constructoras y mineras a optar por invertir en proyectos de gran envergadura en el país. Asimismo, el Gobierno peruano está impulsando la ejecución de obras de carácter social y nuevos proyectos, como el de la modernización de la refinería de Talara, por ejemplo. Esta situación genera confianza en la población, que destina sus ingresos para la mejora de su calidad de vida.

En el país, se observan siete empresas cementeras peruanas, las cuales poseen la suficiente capacidad instalada para satisfacer la demanda interna con producto nacional. Por su parte, Cementos Pacasmayo no presenta competencia a la fecha en el ámbito geográfico de la zona norte del país; antes bien, posee una participación de 19.6% en el territorio nacional. Por otro lado, Cementos Lima y Andino, cuya denominación conjunta es UNACEM, mantienen la mayor participación dentro del mercado nacional, debido a la ventaja que

representa la ubicación de su planta en Lima, cercana a proyectos mineros, de infraestructura pública y desarrollo urbano, que hacen que el incremento del consumo sea notable (Correa, Prendice, Valqui, Yataco & Court, 2013).

En lo que se relaciona con la zona centro del país, esta representa el 58% de la demanda nacional. Frente a esta realidad, las barreras geográficas naturales del mercado reducen la posibilidad de ingreso y la competencia de varios productores en un mismo mercado. A continuación, se mencionan las empresas que operan en este ámbito: (a) Cementos Yura, con una participación de 14%; (b) Cemento Sur, con 5%; y (c) Cementos Inca, con 1%, todos estos de capitales peruanos. Asimismo, se debe considerar a la empresa mexicana Cemex, que inició operaciones desde el 2007. Su ingreso al mercado se dio con la importación de cementos de la marca Quisqueya en bolsas, a través su subsidiaria en el Perú Latinamerican Trading.

En el sector, existen diferentes empresas productoras de cementos como Yura en Arequipa, UNACEM en Lima y Junín, Caliza Cementos Inca en Lima, y Cementos Sur en Puno. Asimismo, está la presencia de importadores que atienden las zonas de Lima e Iquitos. Por otro lado, se considera que los costos de los cementos no varían sustancialmente, solo el costo del transporte constituye el elemento diferenciador entre cada empresa cementera, por lo cual las compañías han competido desde las zonas periféricas.

La planta principal de Cementos Pacasmayo se encuentra en Trujillo. La subsidiaria de Cementos Selva está en San Martín, pero también cuenta con otras subsidiarias como Distribuidora Norte Pacasmayo y Dino Selva Iquitos y una red de afiliados que distribuyen los productos.

3.2.4 Influencia del análisis en Cementos Pacasmayo

No cabe duda que la influencia que presenta Cementos Pacasmayo en función de las ventajas competitivas existentes es notable. Así, se pueden mencionar (a) el transporte

disponible para el consumo y venta del producto cementero; (b) la inversión del Estado en la construcción de pavimentos, carreteras y caminos vecinales; (c) la solvencia crediticia para incentivar la construcción de viviendas; (d) el hecho de que el Perú se constituya como el tercer país más extenso de Sudamérica después de Argentina y Brasil y estar localizado en la costa oeste central de Sudamérica; (e) el sector construcción presenta un comportamiento directamente relacionado con el PBI; y (f) la mayor intervención del Estado para acelerar el crecimiento de la construcción.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Se ha escogido el esquema PESTE para desarrollar el análisis del entorno, el cual cubre las siguientes cinco fuerzas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. A continuación, se procede a analizar cada una de ellas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Para Vargas (2015), la inestabilidad política ha sido una constante en el desarrollo nacional, que se manifiesta a través de falta de controles institucionales, centralismo y mal manejo de los conflictos sociales, todo lo cual genera una deficiente gestión pública. Pero lo peor, es que esta ineficiencia se incrementa cuando se aproximan las elecciones presidenciales, creando ciclos que se repiten cada cinco años y terminan perjudicando el desarrollo del país en el largo plazo, produciendo incertidumbre y desmotivando la inversión.

Dentro de la evaluación realizada por el Heritage Foundation (2015), Perú ocupó la posición 47 entre 178 naciones analizadas. En la Figura 2 se observa que la puntuación del Perú fue de 67.7 en el año 2015, mejorando desde 67.4 que había obtenido en el período previo. Al comparar la posición del país con la de América Latina y el Caribe, se ve que su grado de libertad económica es superior, siendo beneficioso ya que se ha encontrado una

correlación positiva entre este índice y el crecimiento económico. Los elementos que impulsan la libertad económica son las facilidades para la creación de empresas, así como la apertura comercial al extranjero y la eliminación de barreras financieras, entre otros.

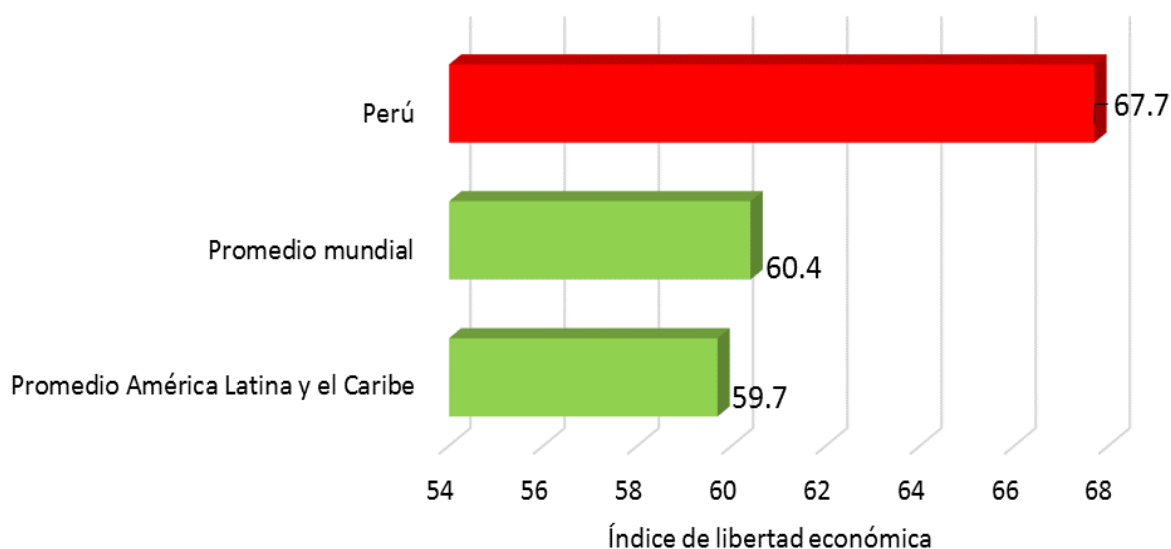


Figura 2. Índice de libertad económica, año 2015. Tomado de “Índice 2015 de libertad económica”, por Heritage Foundation, 2015. Recuperado de http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights_Spanish.pdf

La realidad peruana indica que el exceso de trámites burocráticos impide la formalización de los negocios, desalentando las inversiones e incluso propicia actos de corrupción. La cual está limitando el desarrollo económico porque genera ineficiencia, propicia la informalidad y encarece los productos y servicios. A nivel del sector privado, los costos de las actividades empresariales se han incrementado, mientras que dentro del sector público se ha dado el desvío de inversiones, perjudicando la productividad y la competitividad nacional, afectando directamente la calidad de la infraestructura y de los servicios públicos. Además, la falta de estabilidad se extiende incluso a la aplicación de la legislación que regula la actividad empresarial, lo que perjudica el resultado de los proyectos y operaciones productivas, llevando a una reducción en la inversión privada, que como se ve

en la Figura 3 tiene saldos que vienen disminuyendo desde el año 2013, aunque el saldo mantiene niveles positivos (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2015).

En cuanto a la política fiscal, se ha aplicado una expansiva, con el objetivo de contrarrestar los efectos del decrecimiento económico mundial y especialmente en los países compradores de productos peruanos, como es el caso de China (“El Perú aplica política fiscal expansiva”, 2014). El país ha podido disminuir sus niveles de endeudamiento público, generando de esta forma un espacio fiscal que permite implantar políticas económicas innovadoras como el retiro anticipado de las CTS o la no afección de ESSALUD al pago de gratificaciones. Con este tipo de políticas se ha logrado que el endeudamiento del país sea inferior al 5% de su PBI, a partir del año 2007, colocándolo en una posición beneficiosa en contraste con otros países de la región como Chile, Colombia, Brasil o México (“Perú es uno de los países menos endeudado”, 2015).

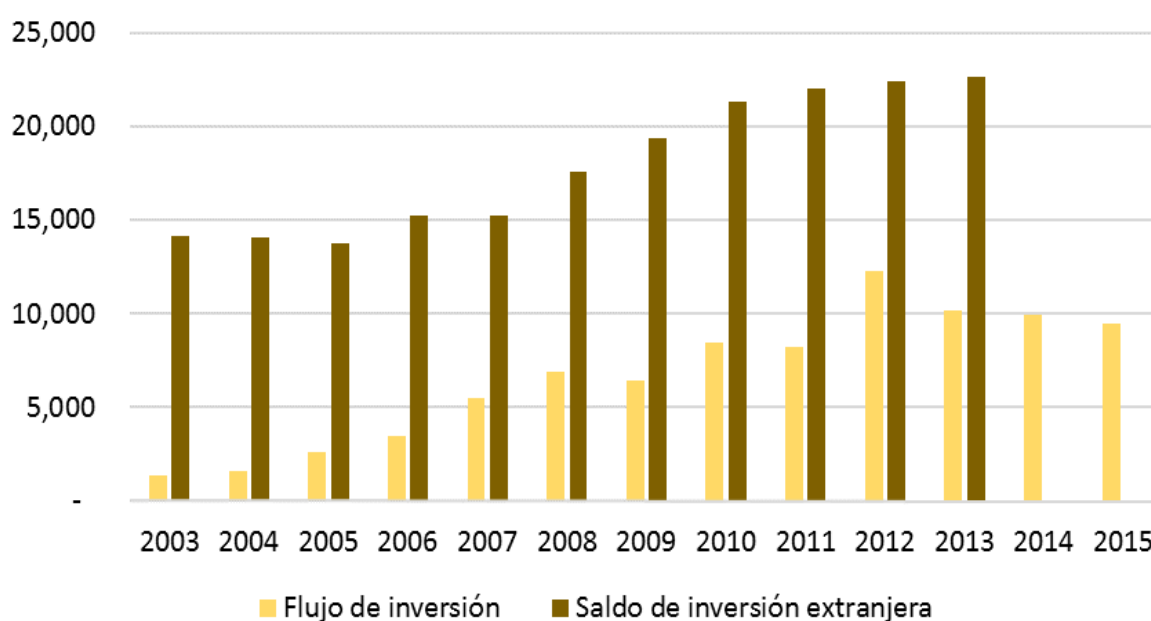


Figura 3. Flujos de inversión extranjera directa, en millones de US\$. Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera” por Agencia para la Promoción de Inversiones del Perú (PROINVERSION), 2014. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>.

En la actualidad, el gobierno está impulsando programas de desarrollo para la inversión del sector público en infraestructura, uno de estos puede ser *Obras por Impuestos*. En este tipo de programas, se busca promover la inversión privada en obras civiles, como mejoramiento de carreteras, asfalto, parques y jardines, entre otros. De esta manera, se fortalecen los lazos de cooperación entre el sector público y el privado, con lo cual se persigue que la población sea la principal beneficiaria a partir de la realización de estas obras. Asimismo, las empresas participantes deben resultar beneficiadas en cuanto al pago de impuestos (Agencia de Promoción para la Inversión Privada [PROINVERSION], 2015).

Sobre la base de este escenario, la industria cementera se ve favorecida con el incremento de las obras impulsadas por el gobierno central. Así, pues, se deben aprovechar las condiciones dadas, ya que el beneficio es común, tanto para la población como para la inversión privada.

Oportunidades:

- Promoción del libre comercio y de la libertad monetaria
- Ley que permite construir obras por impuestos

Amenazas:

- Corrupción
- Ineficiencia del Estado y falta de coordinación entre las entidades.
- Desaceleración económica con decrecimiento de la inversión.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Figura 4 se presenta la variación porcentual del PBI desde el año 2000 hasta el 2015, observándose un resultado positivo en todos los períodos, especialmente en el 2008 cuando alcanzó 9.1%, seguido por el 2010 con 8.5%. Pero a partir de esta fecha, la variación anual ha venido decreciendo, hasta que en el año 2015 el crecimiento económico del Perú fue solo del 3.3%, aunque mostró una ligera mejoría con respecto al año anterior. Esta

desaceleración se ha dado como consecuencia de un menor volumen de exportación de minerales, combinado con la caída de sus precios internacionales (Banco Mundial, 2015).

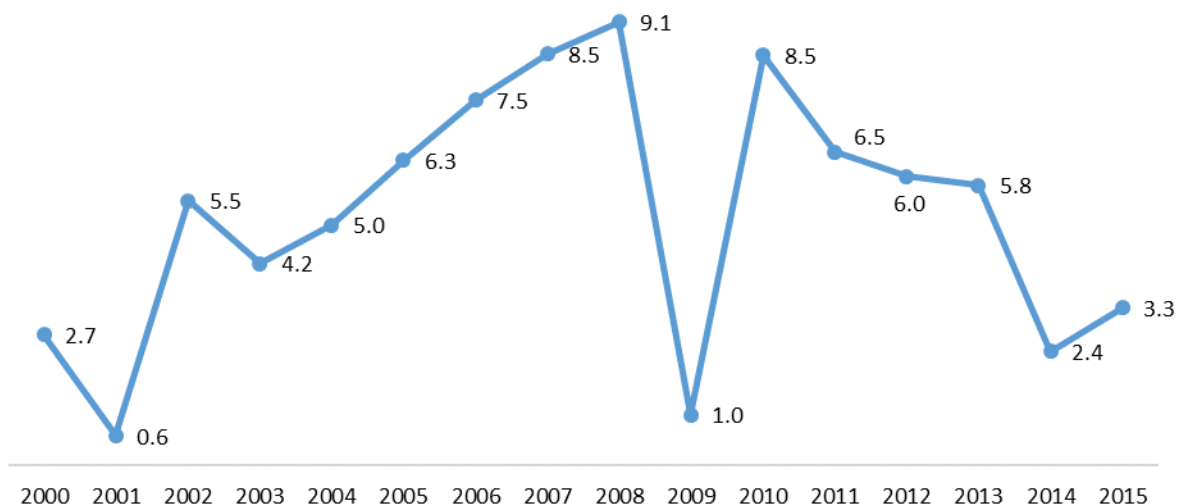


Figura 4. Crecimiento económico anual del PBI 2000-2015. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos”, por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Si bien es cierto que el Perú atraviesa una etapa de desaceleración económica, no es menos cierto que aún sigue creciendo por encima de las principales economías mundiales y latinoamericanas, como es el caso de Brasil, Argentina o Chile. El efecto de la desaceleración dentro del sector construcción es claro, ya que durante el año 2014 apenas creció un 1.7% mientras que en el pasado había incluso alcanzado aumentos de dos dígitos. Esto se ha dado como consecuencia de la paralización de obras públicas y privadas, lo cual también ha estado relacionado con el aumento en los costos de los préstamos, desmotivando la adquisición de viviendas (Unión Andina de Cementos S.A.A. [UNACEM], 2015).

El consumo privado ha presentado un crecimiento robusto en los últimos años, originado por el dinamismo en la tasa de empleo, así como el aumento del crédito y la confianza de los consumidores. En la Figura 5 se ve que la demanda interna, va de la mano con el consumo, tanto privado como público. Variables que a su vez mantienen

comportamientos similares a los del PBI. Sin embargo, en el año 2014, se ve un impulso en el consumo público, en un intento por revertir los efectos de la desaceleración económica.

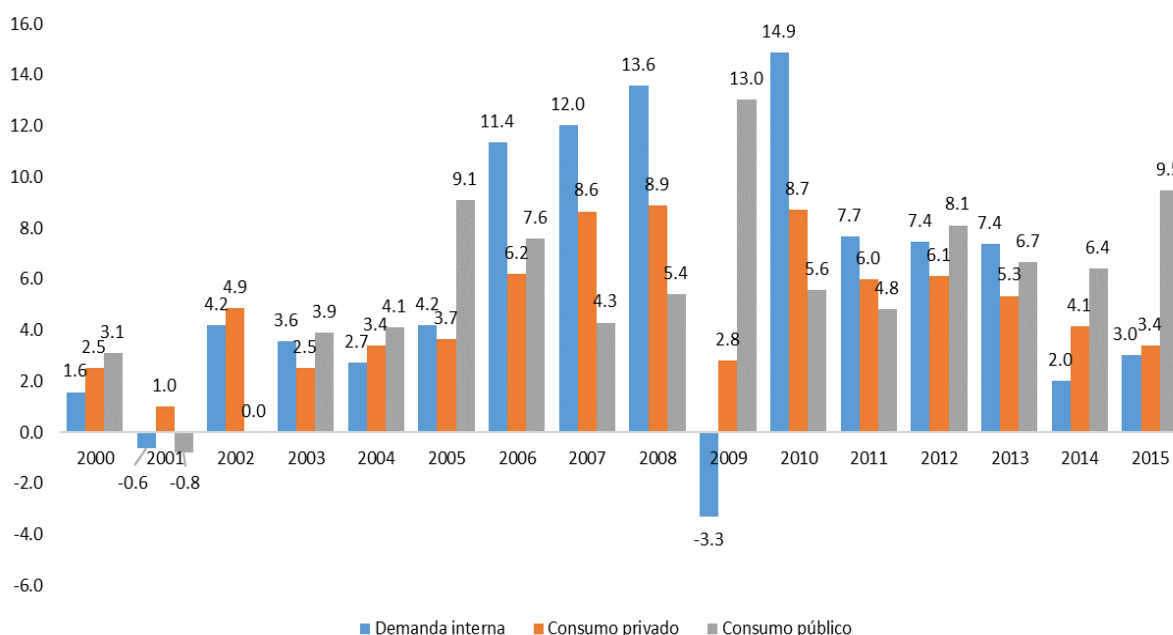


Figura 5. Variación porcentual anual de la demanda interna, el consumo privado y el consumo público. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos”, por BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Los datos que se presentan en la Tabla 3, la inflación cerró en 3.2% durante el año 2014, causada fundamentalmente por un incremento de precios en las tarifas de servicios básicos (electricidad) y en los alimentos, que superó el 4% anual (BCRP, 2015). En el mismo período se observó una devaluación del 5.1%, como consecuencia del menor ingreso de moneda extranjera ante la reducción de las exportaciones.

En la industria del cemento, la competitividad está basada en la disponibilidad de la materia prima, que es básica para el desarrollo de los proyectos de inversión, así como también se considera la capacidad instalada de producción y la disponibilidad de inventario. Con esto, y en un largo plazo se podrían desarrollar proyectos para cubrir la brecha de infraestructura, que en el Perú asciende a US\$ 159,549 millones. Aún cuando solamente se han programado proyectos para cubrir el 41% de estos proyectos, mostrando que la falta de

infraestructura continuará siendo un problema en el país, pero una oportunidad para las empresas productoras de cemento (AFIN, 2015).

Tabla 3

Indicadores Macroeconómicos, período 2000 – 2014

Año	PBI (Mill. N. Soles 2007)	Población	PBI Per cápita	Inflación	Devaluación	Tipo Cambio
	PBI Total	(Miles hab.)	Mill.N. Soles 2007)	(%)	Anual (%)	(S/.x US\$)
2000	222,207	25,983.60	8,551.80	3.7	3.1	3.49
2001	223,580	26,366.50	8,479.70	-0.1	0.5	3.51
2002	235,773	26,739.40	8,817.40	1.5	0.3	3.52
2003	245,593	27,103.50	9,061.30	2.5	-1.1	3.48
2004	257,770	27,460.10	9,387.10	3.5	-1.9	3.41
2005	273,971	27,810.50	9,851.30	1.5	-3.4	3.3
2006	294,598	28,151.40	10,464.80	1.1	-0.7	3.27
2007	319,693	28,481.90	11,224.40	3.9	-4.4	3.13
2008	348,923	28,807.00	12,112.40	6.7	-6.5	2.92
2009	352,584	29,132.00	12,103.00	0.2	2.9	3.01
2010	382,380	29,461.90	12,978.80	2.1	-6.2	2.83
2011	407,052	29,797.70	13,660.50	4.7	-2.5	2.75
2012	431,273	30,135.90	14,310.90	2.6	-4.2	2.64
2013	456,223	30,475.10	14,970.30	2.9	2.4	2.7
2014	467,025	30,814.20	15,156.20	3.2	5.1	2.84

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Por lo demás, el sector cementero peruano no utiliza la emisión de acciones para obtener financiamiento sin costo. Sino que los empresarios prefieren emitir bonos corporativos, ya que de esta manera logran mantener el control del negocio y la estructura de capital social. De manera que la industria cementera peruana es competitiva en tanto que no incrementa el precio unitario de la bolsa de cemento. Además, contribuye en el mejoramiento del PBI a partir de la generación de más puestos de trabajo y de la colaboración con el desarrollo de las industrias colaterales (Arrarte, 2012a).

Por otro lado, la economía emergente mostró signos de desaceleración, especialmente en América Latina, por el impacto de factores externos, como la caída de los términos de intercambio y la depreciación de las monedas, pero también por el menor consumo y

términos de intercambio comercial, y la reducción del gasto público lo que ha generado dificultades en la ejecución de los programas gubernamentales de inversión.

Oportunidad:

- Inflación y desempleo con tasas bajas.

Amenazas:

- Desaceleración económica.
- Desinversión pública en infraestructura lo que repercute en la demanda de cemento.
- Devaluación del nuevo sol

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Para junio del año 2015, el Perú tenía una población total de 31'151,643 personas, experimentando un incremento de 339,000 habitantes por año, lo que le ha permitido ubicarse como el país número ocho en cuanto a población dentro del continente. Al interior, el Perú cuenta con tres regiones, de las cuales la costa es la más poblada, ya que tiene al 53% de los habitantes, pero solamente ocupa un 12% del territorio. Le sigue la sierra, donde vive un 28% de los peruanos y su ocupación territorial es proporcional, ya que también asciende al 28%. Mientras que la tercera región nacional es la selva, que ocupa un vasto territorio, que cubre el 60% del Perú, pero donde solo hay 9% de los habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016).

En la Figura 6 se observa el aumento sostenido de la población, con expectativas de que continúe hasta el año 2025. Sin embargo, la tasa de crecimiento anual ha venido decreciendo hasta ser de 1.0% en el año 2015. Esto se debe a una reducción en la tasa de natalidad (INEI, 2016). En la Figura 7 se presentan los datos de pobreza extrema, desde el año 2005 hasta el 2024, lo cual guarda relación directa con la situación de ingresos de los peruanos. Este índice pasó de 15.8% de la población total para el 2005 a 4.3% en el año 2014.

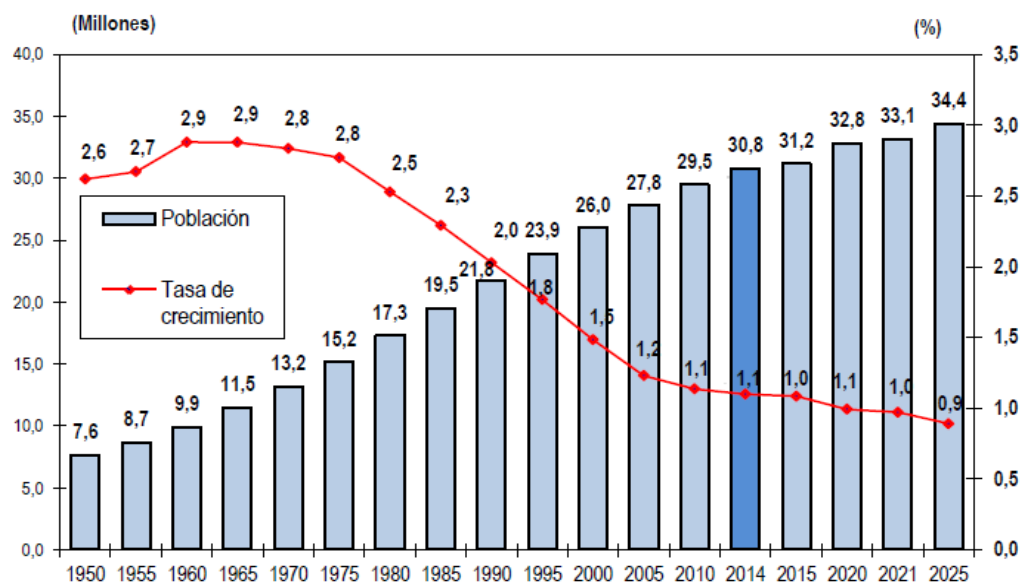


Figura 6. Población y tasa de crecimiento, 1950 - 2025. Tomado de “Población vivienda” por INEI, 2016. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

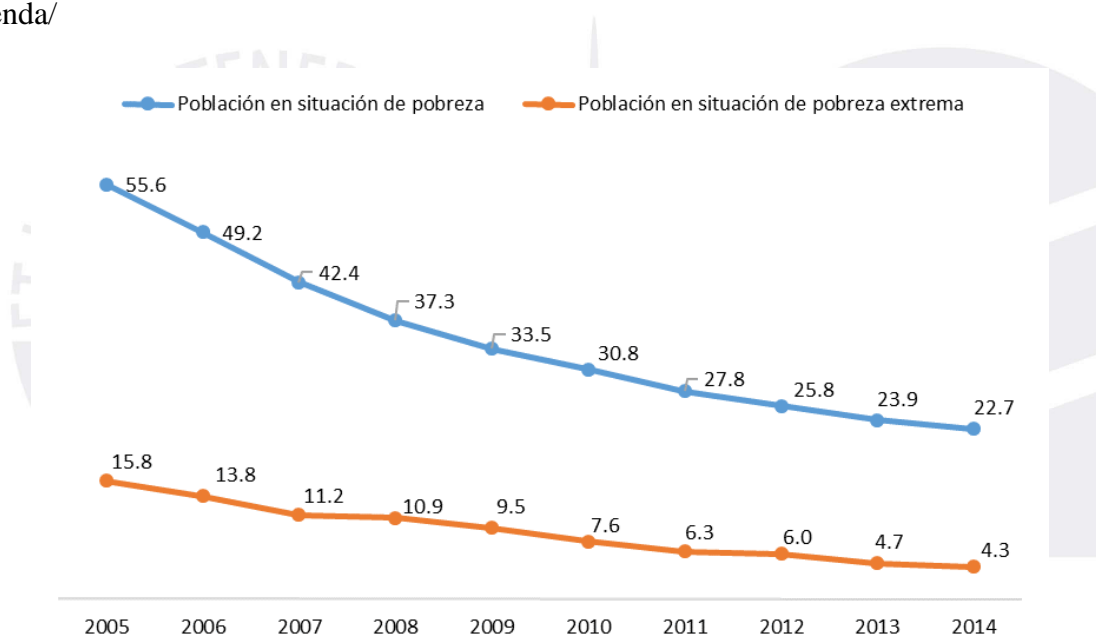


Figura 7. Evolución de la pobreza y de la pobreza extrema en el Perú. Tomado de “Evolución de la pobreza extrema en el Perú” por Diario La República, 2014. Recuperado de <http://cdn.larepublica.pe/sites/default/files/imagen/2014/08/07/infografia-006.jpg>

Los orígenes de los conflictos sociales, en parte, obedecen a la carencia que limita las inversiones y la creación de fuentes de empleo en el interior del país, donde se necesita más protagonismo del sector privado. En tal sentido, es de sumo interés precisar el agravante que

constituye la pérdida anual de 250,000 peruanos, los cuales migran hacia el exterior, a fin de hallar mejores oportunidades de desarrollo personal (Arrarte, 2012).

Asimismo, el gobierno debe prestar mayor atención al hecho de contar con profesionales expertos en proyectos de inversión, los cuales puedan aprobar de manera diligente aquellos proyectos de inversión solicitados. Desde este punto de vista, resulta interesante conocer que las proyecciones de la población para el 2025 indican que solamente en la región de La Libertad habrá 2'082,737 habitantes, lo cual representa un incremento poblacional del 19% en relación con el año 2012.

Oportunidades:

- Aumenta la demanda al crecer la población y disminuir la pobreza

Amenazas:

- Conflictos sociales por motivos medio ambientales

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo al World Economic Forum (2015), el Perú quedó en el puesto 88 en tecnología, entre 144 países, con una calificación promedio de 3.4, en una escala entre 1 y 7, donde siete es la mejor; mejorando cuatro posiciones desde la edición anterior. Los factores que se han considerado para definir la capacidad tecnológica del país se muestran en la Tabla 4, en la cual se visualiza que es necesario incrementar el acceso a Internet, tanto a través de banda ancha como de dispositivos móviles. Mientras que también es claro que en el país si existe la capacidad de transferir y adoptar tecnología, lo cual favorece su importación.

Hasta la fecha, el Perú fundamenta su economía en la explotación de las industrias primarias, y en especial la minería. Esto ha llevado a que la mayoría de las exportaciones sean de materia prima y no de productos con valor añadido, como se aprecia en la Figura 8. Es por ello que la economía es volátil ante las variaciones en los precios internacionales de productos estandarizados o *commodities*, como por ejemplo el cobre, la plata o incluso el

petróleo. Ahora bien, la competitividad del país está en la posibilidad de revertir esta situación, pero ello es poco probable si se continua invirtiendo tan poco en investigación, ciencia y tecnología, lo cual ha ascendido al 0.15% del Producto Bruto Interno (“Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI”, 2014).

Tabla 4

Preparación Tecnológica en el Perú

	Puntaje	Posición
Disponibilidad de tecnología de punta	4.5	84
Absorción de tecnología en las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnología	4.9	33
Uso individual del Internet (en %)	40.2	88
Suscriptores de Internet banda ancha (en %)	5.7	80
Ancho de banda internacional (kbs por usuario)	36.4	66
Suscriptores de Internet móvil (en %)	13.7	106

Nota. Tomado de “Global competitiveness Report 2015-2016” por World Economic Forum, 2014. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

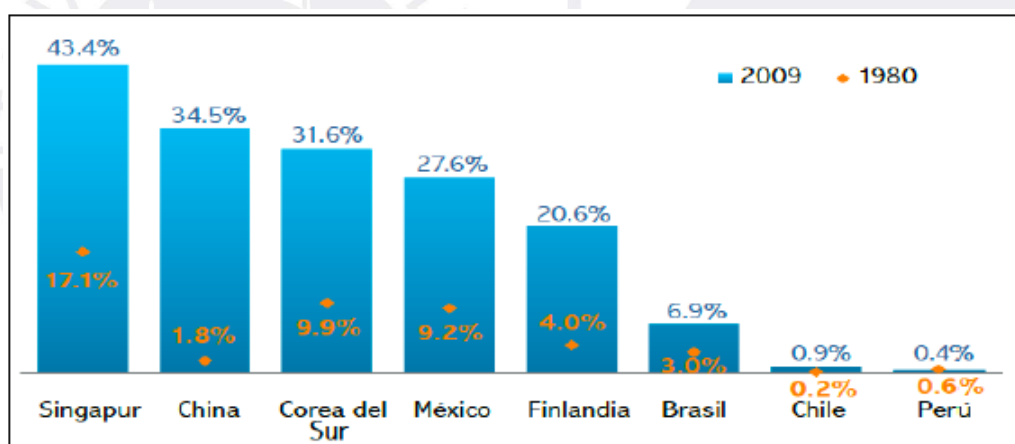


Figura 8. Exportaciones de alta tecnología, como porcentaje de las exportaciones totales. Tomado de “La inversión en I+D constituye un vehículo para elevarla productividad y competitividad de la economía,” por C. Peñaranda, 2012, p.8, *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8.

Oportunidades:

- Disponibilidad de tecnologías relacionadas con la construcción y el cemento

Amenazas:

- Baja inversión en tecnología y desarrollo, lo que limita la competitividad nacional.

- País es dependiente de la volatilidad de los mercados internacionales de *commodities*.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las plantas de cemento pueden generar impactos ambientales positivos en lo que se refiere al manejo de los desechos, la tecnología y el proceso. Además, poner en práctica estas actividades resulta muy apropiado en la reutilización o destrucción de una variedad de materiales residuales, incluyendo algunos desperdicios peligrosos.

Asimismo, el polvo del horno que no se puede reciclar en la planta sirve para tratar los suelos, neutralizar los efluentes ácidos de las minas, estabilizar los desechos peligrosos o como relleno para el asfalto. El cemento es el componente principal del hormigón y su producción repercute considerablemente en la contaminación ambiental. Es así que esta industria está interesada en la sustitución parcial del cemento por materiales minerales que posean las mismas propiedades.

De acuerdo a la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA), la producción de hormigón es responsable del 3.4% de la generación de dióxido de carbono en el mundo. Además, su método de fabricación también genera otros desperdicios, como polvo de sílice (o dióxido de silicio), una sustancia que es nociva y que puede causar enfermedades en los pulmones (Elnuevodia.com, 2015).

Ahora bien, existen aspectos que, asimismo, serán abordados. Así, puede ser el uso eficiente de los recursos hídricos. Por ejemplo, las aguas residuales de los hogares urbanos serán tratadas para ser reutilizadas. Además, está el cuidado del aire donde operan las plantas. También, se debe procurar las certificaciones internacionales por parte de aquellas empresas menos contaminantes, tras haber cumplido con los estándares normados internacionalmente. Finalmente, la protección de la biodiversidad del entorno donde se opera, y la conservación y uso sostenible de los diversos recursos naturales y elementos biológicos presentes en el

ambiente son componentes prioritarios para que la empresa se distinga como una industria *eco-friendly*.

Oportunidades:

- Normas internacionales que sirven para garantizar el cuidado del medio ambiente.

Amenazas:

- La población asocia las actividades de la industria cementera con contaminación.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 5, se muestra la MEFE para cementos Pacasmayo. Esta herramienta es producto del análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, aplicado en el análisis PESTE. El resultado es 2.53, lo que implica un desempeño promedio ya que dominan las respuestas buenos y las promedio.

Tabla 5

MEFE Cementos Pacasmayo

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
1 Promoción del libre comercio y de la libertad monetaria	0.06	3	0.18
2 Inflación y desempleo con tasas bajas	0.05	3	0.15
3 Ley que permite construir obras por impuestos	0.08	4	0.32
4 Disponibilidad de tecnologías relacionadas con la construcción y el cemento	0.09	2	0.18
5 Aumenta la demanda al crecer la población y disminuir la pobreza	0.09	3	0.27
6 Normas internacionales que sirven para garantizar el cuidado del medio ambiente	0.07	2	0.14
Subtotal oportunidades	0.44		1.24
Amenazas			
1 Corrupción	0.04	2	0.08
2 Ineficiencia del Estado y descoordinación entre las entidades	0.06	3	0.18
3 Desaceleración económica con decrecimiento en la inversión privada	0.09	2	0.18
4 Desinversión pública en infraestructura lo que repercute en la demanda de cemento.	0.09	2	0.18
5 Devaluación del nuevo sol	0.06	3	0.18
6 Baja inversión en tecnología y desarrollo	0.05	3	0.15
7 País es dependiente de la volatilidad de los mercados internacionales de commodities.	0.07	2	0.14
8 Conflictos sociales por motivos medio ambientales	0.05	2	0.10
9 La población asocia las actividades de la industria cementera con contaminación	0.05	2	0.10
Subtotal	0.56		1.29
Total	1.00		2.53

Nota. Valor: (4) responde muy bien; (3) responde bien; (2) responde promedio; (1) responde mal.

3.5 Cementos Pacasmayo y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La capacidad que poseen los proveedores para imponer precios y costos es baja, ya que el costo de los principales insumos es barato. Además, las empresas cementeras extraen por sí mismas la mayor parte de estos. Por lo general, se trabaja con grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas.

Asimismo, la presencia de proveedores de energía es numerosa, sobre todo de petróleo, pero también de nuevas energías. Es por ello que las empresas cementeras presentan bajos *switching costs* y poseen más poder de negociación que los proveedores.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Respecto a los compradores, el poder de negociación manifestado es bajo. Cabe destacar que el 70% de los clientes lo constituyen familias que solicitan viviendas, y el sector comercial y el industrial, que construyen hoteles, centros comerciales, entre otras edificaciones. Por otra parte, el 30% restante de la clientela lo conforma el Estado, que estimula la construcción con gastos públicos. Se podría mencionar el Plan Anticrisis desarrollado en el año 2009, por ejemplo. En cada región, los clientes privados no conforman una base consolidada que les otorgue un fuerte poder de negociación. Por último, ambos clientes prefieren el cemento antes que otros sustitutos, lo cual concede mayor poder a la industria.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Respecto a la amenaza que podrían representar los sustitutos, es preciso señalar que esta es media. Lo cual se debe a la posible penetración de las estructuras metálicas y a otros sustitutos que están en pleno desarrollo, como es el caso de las cenizas volantes. Además, están otros que atraviesan la fase experimental haciendo uso de desechos de marmolerías. Si bien “estos desechos de origen de silicio han sido estudiados desde el punto de vista

electroquímico y mecánico. El resultado ha sido un posible sustituto del cemento, porque tienen el mismo origen” (Luz Agencia de Noticias, 2012, párr. 3). Sin embargo, los clientes prefieren el cemento.

“Las estructuras metálicas de acero o hierro se utilizan generalmente en la técnica de construcción con una “estructura de columna vertebral” de las columnas verticales de acero y vigas horizontales, y se construyen de una rejilla rectangular tipo para apoyar a los pisos, paredes y techos un edificio, todos ellos están conectados a la estructura. El desarrollo de esta técnica hace posible la construcción de rascacielos” (Alves 2013, p.1).

Esta clara inclinación de los clientes por el cemento intensifica el poder de las empresas cementeras. Por otro lado, la rivalidad competitiva es baja, en vista de los altos costos de transporte, por lo que cada grupo se ubica en una localización definida. Este monopolio geográfico protege a los actores de la competencia y, consecuentemente, preserva su rentabilidad. Por consiguiente, la industria cementera resulta atractiva para los actores ya instalados, pero no lo es para los nuevos competidores, debido a altas barreras de entrada.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria es baja, ya que las barreras de ingreso son altas. Las inversiones en capital para instalar plantas de producción, asimismo, son elevadas, pues incorporar nuevas tecnologías representa un desembolso consecuente que frena a los nuevos entrantes.

Una red de distribución poderosa que minimice los costos de transporte representa una ventaja competitiva muy difícil de construir. De manera que los actores que la poseen son proclives a tener un poder de marca que reduce las posibilidades de entrada de nuevos competidores. Finalmente, las regulaciones del Estado, en cuanto al uso de recursos naturales y a la explotación de la riqueza del país, son numerosas y frenan a los nuevos actores a

introducirse en la industria. Frente a la existencia de las altas barreras de entrada, la competencia informal está produciendo cemento de baja calidad, haciendo caso omiso a las regulaciones estatales, claro está.

Actualmente, se han erigido ciertas alianzas estratégicas entre las empresas del sector. Este tipo de acuerdos estimula que las competencias sean más sólidas, también genera cobertura en el mercado cementero con la construcción de nuevas plantas, por ejemplo. De modo similar, los nuevos rivales están realizando acciones estratégicas. Así, está la fusión de UNACEM y LafargeHolcim, los cuales generan mayor cobertura e influencia en el mercado. El grupo cementero LafargeHolcim “será organizado con base en un nuevo modelo operacional, orientado para servir a clientes locales, toda vez que se aproveche el alcance y las competencias del grupo a escala global” (Notimex, 2015, párr. 1).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La industria cementera está representada por un oligopolio de tres grupos que se reparten el mercado nacional: (a) en primer lugar, está el grupo Rizo Patrón y UNACEM, conformado por Cementos Lima, Cemento Andino y Caliza Inca, cuya área de influencia corresponde al centro del país; (b) en segundo lugar, se encuentra el grupo Gloria, compuesto por Cementos Yura y Cementos Sur, cuya área de influencia afecta al sur del país; y (c) en tercer lugar está el grupo Hochschild, conformado por Cementos Pacasmayo y Cementos Selva. Su área de influencia está representada en el norte del país.

Por su parte, UNACEM tiene una capacidad instalada de producción de 7.60 millones de toneladas, lo que lo llevó a convertirse en el líder a nivel nacional, desde el año 2012. Sus despachos superan el 50% del total de despachos de cemento que se hacen en el Perú. Seguidamente, tomaron posiciones Cementos Pacasmayo con 20.6% y Yura con 17%, entre otros (Bendezú, Espinoza, Miyahira & Rojas, 2013).

3.6 Cementos Pacasmayo y sus Referentes

El principal referente para Cementos Pacasmayo es la empresa que ha resultado de la fusión entre la suiza Holcim y la francesa Lafarge, quienes se unieron a inicios del año 2015. Esta se ha convertido en la principal empresa productora de cemento en el mundo, estando presente en más de 90 países y alcanzando una facturación anual superior a los US\$ 44,000 millones al año. Esto les permitió generar una utilidad neta por encima de los US\$ 8,000 millones, creando una tasa de rendimiento sobre las ventas igual al 18% (“Holcim y Lafarge”, 2014).

El objetivo de esta fusión no ha sido la reducción de las operaciones, sino por el contrario, es el aprovechamiento de una amplia cobertura geográfica. La nueva empresa se denomina LafargeHolcim y su sede está en Zurich, Suiza, con oficinas regionales y nacionales donde tienen operaciones. Su enfoque es atender tanto a los mercados desarrollados como a aquellos que se consideran emergentes, ya que es donde el mayor potencial de crecimiento se encuentra (“Holcim y Lafarge”, 2014).

Otro referente importante a nivel mundial es la empresa de cementos mexicanos CEMEX. La cual en el año 2015 tuvo ventas cercanas a los US\$ 800 millones, al incrementar el volumen de cemento y concreto comercializado. Adicionalmente, hubo inversiones totales en activos fijos por el mismo monto, US\$ 800 millones, de los cuales 500 fueron para activos en mantenimiento y 300 para activos estratégicos. Durante los últimos años, la rentabilidad de la empresa ha disminuido, por lo que se encuentra con planes de desinversión, pero de activos seleccionados, que ascienden a mil millones de dólares, con lo cual espera incrementar la eficiencia y hacerse más atractiva para los accionistas, al mismo tiempo que continúa creciendo en América Latina (Valle, 2015).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

A continuación, en la Tabla 6 se presenta la Matriz Perfil Competitivo de Cementos Pacasmayo. En ella se compara a la empresa con Yura, del Grupo Gloria y con la empresa UNACEM. Se observa que Cementos Pacasmayo obtuvo 3.13, principalmente por el acceso que tiene a los insumos y su logística de distribución. Es superada por UNACEM, quien incluso tiene capacidad para exportar. La Matriz Perfil Referencial se muestra en la Tabla 7, donde se compara a Cementos Pacasmayo con LafargeHolcim, quien muestra un excelente desempeño en todos los factores claves de éxito y con CEMEX, la cual tiene amplia presencia en América Latina, pero no en todo el mundo.

Tabla 6

Matriz Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Pacasmayo		Empresa Yura		UNACEM	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Participación de mercado, sector público y privado	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
2 Colaboradores capacitados	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3 Capacidad instalada	0.19	3	0.57	2	0.38	4	0.76
4 Concesiones para acceso a materiales	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
5 Logística de distribución	0.18	4	0.72	3	0.54	4	0.72
6 Acceso a mercados extranjeros	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
7 Uso de tecnología de punta	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Total	1.00		3.13		2.36		3.67

3.8 Conclusiones

En los últimos 10 años, el Perú ha venido incrementando su fortaleza económica, la cual está basada en el modelo económico ejecutado, en el uso de los recursos minerales y en la estabilización de la política interna. No obstante, persisten aquellas instituciones gubernamentales débiles organizativamente que ralentizan los procesos y la ejecución de sus

funciones en temas de burocracia y corrupción. En efecto, esta actitud les resta competitividad.

Tabla 7

Matriz Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Peso	Pacasmayo		LafargeHolcim		CEMEX	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Participación de mercado, sector público y privado	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2 Colaboradores capacitados	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
3 Capacidad instalada	0.19	3	0.57	4	0.76	4	0.76
4 Concesiones para acceso a materiales	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5 Logística de distribución	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
6 Acceso a mercados extranjeros	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
7 Uso de tecnología de punta	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		3.13		4.00		3.80

Por otra parte, muchas ciudades, centros poblados y comunidades del territorio nacional no perciben el desarrollo económico que atraviesa el Perú. Es así que con el desarrollo de la competitividad del país, con planeamientos estratégicos concretos y con la formulación y ejecución a cargo de personal altamente competitivo se podrá lograr que estas regiones sean partícipes del desarrollo.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la empresa Cementos Pacasmayo se hace desde siete áreas operativas diferentes (D'Alessio, 2013): (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el año 1957, fue constituida la empresa Cementos Pacasmayo. En conformidad con la Ley General de Sociedades (Ley 26887, 1997), representa a una sociedad anónima abierta, cuyas acciones cotizan en bolsa. La compañía es una subsidiaria de Inversiones Aspi S.A. Esta posee el 50.94% de las acciones comunes y ha realizado una inversión de 52.63% desde el año 2013 y 2014. La actividad principal de Cementos Pacasmayo obedece a la producción y comercialización de cemento, bloques, concreto y cal en la región de La Libertad al norte del Perú.

A continuación, se detallan los órganos especiales constituidos al interior del directorio (Cementos Pacasmayo, 2015b):

Comité ejecutivo. Principalmente, es responsable de la supervisión y apoyo al equipo directivo de Cementos Pacasmayo en los temas que conciernen (a) a la ejecución de resoluciones adoptadas por el directorio; (b) a la ejecución de la estrategia aprobada por el mismo; (c) al cumplimiento de los objetivos de corto y mediano plazo; y (d) al diseño de planes de acción para alcanzar dichos objetivos, de acuerdo a la estrategia de largo plazo y a los objetivos aprobados por el directorio.

Además, se encarga de aprobar acuerdos y transacciones que incluyen montos desde US\$ 3 millones, pero menores a US\$ 10 millones. Monitorea el cumplimiento del

presupuesto anual y aprueba cualquier desviación significativa sobre los niveles acordados. También realiza decisiones estratégicas, siempre que sus niveles no necesiten la aprobación del directorio. Finalmente, aprueba y ejecuta nuevos proyectos en cantidades de hasta US\$ 20 millones.

Comité de auditoría. Como parte de sus responsabilidades, se encarga de revisar los estados financieros de Cementos Pacasmayo. Asimismo, evalúa los controles y procedimientos internos. También, se ocupa de identificar deficiencias, selección, compensación, retención y supervisión de los auditores externos. Además de esto, resuelve cualquier desacuerdo entre el equipo directivo y los auditores externos. De igual manera, es responsable de informar al directorio (a) asuntos que surjan con respecto a la calidad o integridad de los estados financieros; (b) el cumplimiento con requerimientos legales o regulatorios; (c) el desempeño e independencia de los auditores externos; (d) el desempeño de la auditoría interna; (e) la supervisión de medidas adoptadas como resultado de las observaciones efectuadas por los accionistas, directores, ejecutivos, empleados o cualquier tercero respecto a la contabilidad, controles internos y auditoría externa e interna; y (f) cualquier reclamo relacionado a irregularidades administrativas, incluyendo métodos anónimos y de confidencialidad para la resolución de las observaciones ejecutadas por los empleados.

Comité de buenas prácticas en materia de libre competencia. Es responsable de informar a los empleados de Cementos Pacasmayo acerca de las buenas prácticas en relación con la competencia. Este comité, asimismo, se encarga de monitorear la regulación de conductas anticompetitivas.

Comité de buen gobierno corporativo. Asiste al directorio en cuanto a la supervisión del proceso de elección de directores y miembros de los comités, además de los planes de sucesión de los directores y del gerente general. También, coopera en la ejecución de los

mecanismos de evaluación y autoevaluación del desempeño de los directores tanto en el directorio como en los distintos comités. Finalmente, asegura la efectividad de las prácticas de buen gobierno corporativo.

Fortalezas:

- Buenas prácticas de gobierno corporativo
- Incentivos para el personal, en función de objetivos de corto y largo plazo

Debilidades:

- No se tiene presencia en el sur del Perú

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En el año 2013, la producción de la fábrica de Rioja fue 19.9% mayor al año anterior, con volúmenes de 240,103 toneladas métricas, para lo cual se utilizaron 186,584 toneladas métricas de clinker y 53,519 toneladas métricas de adiciones. La producción total de clinker en las fábricas de Pacasmayo y Rioja ascendió a 1'385,479 de TM, a partir del uso de 351,501 toneladas métricas de clinker importado para cubrir el déficit (Cementos Pacasmayo, 2014a).

DINO es la red de ferreterías que ha conformado Cementos Pacasmayo. A finales del año 2015 tenía 11 sucursales propias y más de 120 asociados. En los locales de DINO no solo se venden materiales de construcción, sino que se brinda asesoría a los clientes (DINO, 2016).

Fortalezas:

- Desarrollo constante de productos industriales y de nuevas fórmulas.

Debilidades:

- Alta concentración de ventas en consumidores finales.
- No hay capacidad de exportación

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Básicamente, en el sector construcción, se contemplan actividades de levantamiento de edificios, obras de ingeniería civil y actividades especializadas de construcción, según lo dispuesto en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), herramienta que usa la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) para identificar la actividad económica de las empresas constructoras en el Perú.

Los costos de las empresas del sector construcción dependen directamente del monto de ejecución total de las diferentes obras. Además, estos precios son determinados previo costeo unitario por partidas o actividades a ejecutarse. En el precio unitario de cada partida, intervienen tres clases de insumos, tales como la mano de obra, los materiales y las herramientas, y los equipos. Con respecto al costo de la mano de obra, se paga a valor del mercado, aunque también obedece a los costos dados por el sindicato. En obras públicas, estos costos responden a un rendimiento dado por la Cámara Peruana de Construcción (CAPECO).

El uso de los materiales varía de acuerdo a la zona de ejecución de la obra. Además, los equipos y herramientas están en función de si la empresa cuenta o no con maquinaria; de lo contrario, se aplica el valor de alquiler del mercado. En el sector público, el costo de las obras lo determina un proyectista y establece un valor referencial. A partir del monto calculado, se continúa con el proceso de selección público; seguidamente, prosigue una adjudicación. Sobre la base de las normas del Reglamento Nacional de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, el licitador puede ofrecer desde 90% del valor referencial hasta 110% del mismo.

Si en el proceso, se presentan varios licitadores que igualaran el puntaje, se procede a un sorteo y se otorga la buena pro al ganador. Tras la obtención de la buena pro, el licitador puede empezar a ejecutar la obra en mención. Con respecto a los suministros de materiales,

estos corresponden al lugar de ejecución de la obra. De manera que si la obra se localiza en alguna ciudad de la costa resulta más viable el suministro de lo requerido. No obstante, distinto es el caso en las obras de la sierra y selva, ya que el flete presenta un costo importante en total calculado y el camino de acceso no siempre es por medio de una carretera.

Por lo tanto, la logística cumple un rol importante en cualquier obra, en la medida que se cuente con materiales y demás requerimientos en el tiempo oportuno, si no podría causar atrasos en las programaciones. Uno de los principales proveedores en Trujillo es Dino, con su red de asociados que distribuyen cementos Pacasmayo y otros materiales de construcción. Además de Dino, están otras empresas como Santa Beatriz, Grupo Olano, Cassinelli, SODIMAC y Maestro Home Center.

Ahora bien, según Wilson Vallejos, gerente general de BSP Obras, “en Trujillo las empresas constructoras manejan su logística teniendo como intermediario a un administrador de obra que pasa los pedidos del ingeniero para que sean comprados en oficina, en empresas pequeñas es el mismo gerente quien efectúa las compras” (Vilca, Castillo, Linares, & Domínguez, 2012, p. 85). Según Jorge García, gerente general de Constructora DAXIVET, con respecto al control de las obras, hay dos aspectos importantes que se deben enmarcar: (a) el control por parte de la residencia o del mismo contratista y (b) la supervisión por parte del cliente, dependiendo si es una obra pública o privada (Vilca et al., 2012).

Según Vallejos, “las obras que ejecutamos para KVC son controladas por supervisores externos ya sea de la misma municipalidad o de parte de sus clientes, con esto garantiza la calidad de sus obras” (Vilca et al., 2012, p. 86). La supervisión en las obras públicas debe velar por la correcta ejecución de los expedientes elaborados. Sin embargo, existen empresas que interponen ciertas modificaciones en obra para reducir presupuesto y calidad. Su objetivo es conseguir mejor rentabilidad, y ponen a un lado la calidad. Es así que varias

municipalidades han sido denunciadas por la calidad de las obras. Así, se evaluaron aspectos relacionados con los mecanismos de control de la calidad, ya que en las obras es preciso tener control de la calidad de los materiales, de modo que se garantiza el cumplimiento de las especificaciones técnicas a fin de lograr dosificaciones y acabados de calidad (Vilca et al., 2012).

Asimismo, el control en los procedimientos constructivos es relevante, pero está en función del nivel y experiencia del personal a cargo. Aparentemente, el cuidado de la higiene y la seguridad laboral son asuntos que han pasado a un segundo plano para algunas empresas constructoras de La Libertad. Tras la visita a algunas edificaciones alrededor de la ciudad de Trujillo, donde operan básicamente empresas pequeñas, se pudo constatar que en la mayoría de estas edificaciones, el personal no cuenta con los equipos mínimos de protección personal, tampoco tienen cuidado de los riesgos a los cuales están expuestos (Vilca et al., 2012).

Por lo demás, debe quedar claro que la seguridad y la higiene en cualquier obra son elementos fundamentales cuando se trata de prevenir accidentes. Si bien esta práctica es efectuada en obras como centros comerciales, obras públicas de alto valor y construcciones especiales, también debería incluirse dentro de las políticas de trabajo de toda empresa de la región y no esperar que la supervisión lo exija. Si hay empresas que no cumplen con las condiciones establecidas, el origen está en que prefieren ahorrar parte del presupuesto, pese al riesgo mayor e innecesario al que se exponen.

En la actualidad, el cuidado del medio ambiente responde a un tema de interés prioritario. Sin embargo, las empresas constructoras no han tomado conciencia del hecho, por lo que constantemente los vecinos o pobladores de la ciudad presentan quejas, debido a la contaminación por polvo que se genera cuando la obra se construye en zona urbana. Pero esto no es todo, también está la contaminación de los líquidos que discurren a orillas de la pista, ya que la mayoría de empresas no tiene cuidado de evacuar correctamente el agua que puede

fluir hacia la vía pública. Por último, está la contaminación sonora producida por el trabajo con equipos sin aisladores de sonido, lo cual tiende a afectar a aquellos que viven aledaños a las obras de construcción.

La planta principal de Cementos Pacasmayo se encuentra en Trujillo. La subsidiaria de Cementos Selva está en San Martín, pero también cuenta con otras subsidiarias como Distribuidora Norte Pacasmayo y Dino Selva Iquitos y una red de afiliados que distribuyen los productos.

Fortalezas:

- Logística con plantas ubicadas cerca de zonas de influencia y red de distribuidores eficientes.
- Presencia de laboratorio químico metalúrgico que garantiza la calidad en el proceso y en el producto final.
- Disponibilidad de materias primas.

Debilidades:

- La mayoría de los activos fijos ya están depreciados y discontinuados

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los datos de la Tabla 8 revelan que Cementos Pacasmayo ha obtenido utilidades, de forma sostenida durante los tres últimos años, alcanzando un rendimiento sobre ventas del 15.2% en el año 2014. Su utilidad ha mejorado como consecuencia de mayor eficiencia en los gastos administrativos y financieros. Esto beneficia a la empresa y sus inversionistas, ya que las acciones se comercializan en la Bolsa de Valores de Lima y los accionistas vieron incrementarse la utilidad por acción de S/.270 en el año 2013 a S/.330 en el año 2014.

El análisis del Balance General (ver Tabla 9) revela que durante el año 2014 los activos aumentaron en 4%, especialmente los activos fijos que se incrementaron en 30% mientras que los circulantes disminuyeron en 27%. Cementos Pacasmayo mantiene ahora

menos efectivo disponible, al realizar una inversión de maquinaria y equipos. Del lado del pasivo, se tiene que El endeudamiento permaneció en niveles similares, pasando de 35.5% en el año 2013 a 36.1% en el 2014. Mientras que el patrimonio se mantuvo en niveles similares.

Tabla 8

Estado de Ganancias y Pérdidas, en miles de soles

	2014	2013	2012
Ventas netas	1,242,579	1,239,688	1,169,808
Costo de ventas	<u>(724,148)</u>	<u>(716,239)</u>	<u>(713,058)</u>
Utilidad bruta	518,431	523,449	456,750
Ingresos (gastos) operativos			
Gastos administrativos	(194,855)	(208,915)	(203,067)
Gastos de ventas y distribución	(30,534)	(29,817)	(30,865)
Ganancia neta por venta de inversiones financieras	10,537	-	-
Otros (gastos) ingresos operativos, neto	<u>(3,040)</u>	<u>8,281</u>	<u>7,706</u>
Total gastos operativos, neto	(217,892)	(230,451)	(226,226)
Utilidad operativa	300,539	292,998	230,524
Otros ingresos (gastos)			
Ingresos financieros	11,705	27,213	23,326
Costos financieros	(31,196)	(37,103)	(23,771)
Pérdida neta por diferencia en cambio	<u>(14,791)</u>	<u>(48,430)</u>	<u>(736)</u>
Total otros gastos netos	(34,282)	(58,320)	(1,181)
Utilidad antes del impuesto a las ganancias	266,257	234,678	229,343
Impuesto a las ganancias	<u>(77,468)</u>	<u>(82,395)</u>	<u>(73,743)</u>
Utilidad neta	188,789	152,283	155,600
Atribuible a:			
Propietarios de la controladora	192,827	155,634	159,005
Participación no controladora	(4,038)	(3,351)	(3,405)
Utilidad por acción	0.33	0.27	0.28

Nota. Adaptado de “Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013, junto con el dictamen de los auditores independientes” por Cementos Pacasmayo, 2015a. Recuperado de http://accionistas.cementospacasmayo.com.pe/cementospacasmayo/web/download_archivos.asp?id_archivo=8FD04DDD-1D71-4D34-8706-70476CCE5BF1

El importe de los costos de financiamiento capitalizables se determina aplicando la tasa de capitalización a los desembolsos de capital incurridos en los activos calificados. Al 31 de diciembre del 2014, la compañía celebró contratos de cobertura de flujos de efectivos (*cross currency swaps*), con la intención de reducir el riesgo de moneda extranjera de una porción de los bonos corporativos, los cuales se encuentran en dólares estadounidenses (Cementos Pacasmayo, 2014b).

Tabla 9

Balance General, en miles de soles

	2014	2013
Activos		
Activos corrientes		
Efectivo y depósitos a plazo	580,499	976,952
Cuentas por cobrar	110,843	68,542
Pagos a cuenta de impuestos	15,042	27,679
Inventarios	324,070	334,471
Gastos pagados por adelantado	4,367	11,727
	<u>1,034,821</u>	<u>1,419,371</u>
Activos no corrientes		
Cuentas por cobrar	53,948	46,292
Gastos pagados por adelantado	2,268	-
Inversiones financieros disponibles	744	36,058
Otros instrumentos financieros	12,251	-
Propiedades, neto	2,060,976	1,537,111
Intangibles	57,740	59,330
Activo por impuesto	17,175	15,155
Otros activos	981	1,220
	<u>2,206,083</u>	<u>1,695,166</u>
Total activos	<u>3,240,904</u>	<u>3,114,537</u>
Pasivos y patrimonio neto		
Pasivos corrientes		
Cuentas por pagar	137,569	126,897
Impuesto a las ganancias por pagar	8,720	2,780
Provisiones	53,826	27,984
	<u>200,115</u>	<u>157,661</u>
Pasivos no corrientes		
Pasivos financieros	883,564	824,022
Provisiones	657	20,497
Pasivo por impuesto diferido	85,883	102,887
	<u>970,104</u>	<u>947,406</u>
Total pasivos	<u>1,170,219</u>	<u>1,105,067</u>
Patrimonio		
Capital	531,461	531,461
Acciones de inversion	50,503	50,503
Capital adicional	553,791	556,294
Reserva legal	154,905	119,833
Otros resultados acumulados	5,144	19,045
Resultados acumulados	696,736	653,704
Patrimonio atribuible a controladora	1,992,540	1,930,840
Participaciones no controladoras	78,145	78,630
Total patrimonio neto	<u>2,070,685</u>	<u>2,009,470</u>
Total pasivos y patrimonio neto	<u>3,240,904</u>	<u>3,114,537</u>

Nota. Adaptado de “Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013, junto con el dictamen de los auditores independientes” por Cementos Pacasmayo, 2015a. Recuperado de http://accionistas.cementospacasmayo.com.pe/cementospacasmayo/web/download_archivos.asp?id_archivo=8FD04DDD-1D71-4D34-8706-70476CCE5BF1

En el mes de diciembre de 2014, el gobierno peruano aprobó una reducción progresiva de la tasa del impuesto a las ganancias de 30% a 28% para los años 2015 y 2016, consecuentemente de 27% para los años 2017 y 2018, y de 26% a partir del año 2019 en adelante. Esta reducción de las tasas futuras de impuesto a las ganancias ha tenido un impacto neto de S/. 10'497,000 como reducción del pasivo por impuesto a las ganancias diferido del grupo. Tal importe ha sido reconocido como una reducción al gasto por impuesto a las ganancias del estado consolidado de resultados del año 2014 (Cementos Pacasmayo, 2014b).

Se culmina el análisis financiero revisando las razones que se presentan en la Tabla 10. Allí se observa que el ROE es de 9.1%, reflejando la tasa de rendimiento de los accionistas. Se ve como positivo que la empresa tiene amplia liquidez, a pesar de contar con un ciclo de efectivo negativo en 135 días, que se da como consecuencia de la baja rotación de inventarios.

Tabla 10
Razones Financieras

Razón	2014	2013
ROS	15.2%	12.3%
ROA	5.8%	4.9%
ROE	9.1%	7.6%
Índice de endeudamiento	36.1%	35.5%
Razón de circulante	5.17	9.00
Prueba ácida	3.55	6.88
Días de cuenta por cobrar	32	20
Días de cuentas por pagar	6	5
Días de inventario	(161)	(168)
Rotación de inventarios	2.23	2.14
Días del ciclo de efectivo	(135)	(154)

Fortalezas:

- Rentabilidad y liquidez
- Bajo nivel de endeudamiento

Debilidades:

- Alta proporción de pasivos en dólares
- La compañía solo tiene títulos de patrimonio clasificados como disponibles para la venta.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Buenas prácticas en salud ocupacional. En esta parte, se busca el cumplimiento de tres objetivos principales: (a) el desarrollo del proyecto por medio de la excelencia en la cultura de seguridad, (b) la sostenibilidad de la gestión de seguridad industrial y (c) el cumplimiento de la normativa vigente. Así, se obtuvo el premio otorgado por Pacífico Seguros en seguridad y salud en la categoría industrial (Cementos Pacasmayo, 2015b):

Políticas de buen gobierno corporativo. Cementos Pacasmayo cuenta con las mejores prácticas y principios de responsabilidad para con los accionistas y los *stakeholders*, tanto así que obtuvo el premio de índice de buen gobierno corporativo.

Efectividad en los incentivos al desempeño. La compañía concibe un plan de compensaciones de largo plazo a favor de sus ejecutivos clave. Dicho plan se liquida en efectivo, se mide sobre el sueldo de cada funcionario y depende del cumplimiento de ciertas condiciones, que pueden ser años de experiencia dentro de la compañía y permanencia. Claramente, esta intención por parte de la empresa está en concordancia con lo planteado en la Norma Internacional de Contabilidad 19, acerca de los beneficios a empleados.

De manera que Cementos Pacasmayo reconoce esta obligación de largo plazo a su valor presente a la fecha de los estados financieros, usando el método de unidad de crédito proyectada. Para calcular el valor presente de estas obligaciones de largo plazo, se utiliza una tasa de descuento actual de mercado a la fecha de los estados financieros. Este pasivo se revisa anualmente a la fecha de los estados financieros, y las actualizaciones por devengo y

cambios en la tasa de descuento se reconocen en el estado de resultados hasta el momento de su liquidación.

Selección, capacitación y desarrollo del personal. En el año 2013, se capacitó a 1,500 colaboradores. El 76% de estos, accedieron a los contenidos a través de capacitaciones *in house*. Las capacitaciones internas y externas tienen una participación de 12% cada una. Asimismo, se lanzó el programa de ejecutivos cumbre, dirigido a funcionarios del grupo Pacasmayo, con el fin de garantizar un estilo de liderazgo uniforme que permita mantener un ambiente laboral productivo.

Fortaleza:

- Capacitación de personal interno y externo

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Para el fortalecimiento de la gestión de ventas, a partir de la especialización de la fuerza de ventas, hasta el monitoreo y control de las mismas, se desarrolló un modelo de ventas por canales (masivo, industrial y segmento público). Esta especialización da lugar a la oferta de un mejor servicio al cliente, ya que cada equipo de ventas tiene capacidades técnicas comerciales que permiten una mejor interacción con la demanda. También, se ha desarrollado, en consonancia con el área de inteligencia comercial, un sistema de registro y monitoreo de variables de mercado, establecido en los puntos de venta de los distintos canales, lo cual permite tomar decisiones de cara a la estrategia comercial (Cementos Pacasmayo. 2014a).

Fortaleza:

- Cuenta con sistemas para el control del polvo y el uso del agua.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Este apartado se desarrolla a partir de información obtenida de (Cementos Pacasmayo. 2014a):

Tecnología en operaciones. Se debe prever la mejora en las operaciones de las tembladeras y en el instalado de chutes telescópicos en el chancado secundario, lo que mejoraría el control de polvos y evitaría el uso de agua en estos controles, pero también en el chancado primario.

Desarrollo de productos industriales. Cemento tipo MS. Cementos Pacasmayo gestionó el diseño, desarrollo y producción industrial del cemento antisalitre MS, al que más adelante añadió los componentes MH y R. Ahora bien, la suma de todos los componentes descritos da lugar a la nueva fórmula llamada Fortimax 3. Cabe mencionar que además se trabajó el tema de la cal siderúrgica. De esta manera, existe una alta preocupación por las necesidades y especificaciones de los clientes. En cuanto al diseño, también se optimizó la producción del cemento tipo ICo, considerando el cumplimiento de los requisitos de calidad, el menor costo de producción y su mejor desempeño.

En abril del año 2013, se inauguró el laboratorio químico y metalúrgico del proyecto, el cual se encuentra ubicado dentro de la concesión de Bayóvar. El laboratorio cuenta con equipos modernos, necesarios para realizar el análisis de mineral y de los diferentes productos obtenidos en el procesamiento. Asimismo, permite conocer a mayor detalle la calidad de producto final y su recuperación metalúrgica.

Como parte de este desarrollo de producción industrial, se promueve el sistema de minería continuo, que consiste en el cambio en la metodología del minado, de una minería convencional a un sistema de minería continuo. En el mes de marzo del 2014, se obtuvo la certificación ambiental de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) en todos los componentes del proyecto.

Por su parte, las principales subsidiarias manejan eficientemente (a) el proceso de minado, (b) la compactación de la planta de beneficio sin reducir la capacidad productiva y

(c) la reducción del tamaño del puerto de acuerdo a los requerimientos de capacidad del proyecto.

Fortaleza:

- Inversión constante en tecnología y maquinarias

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 11 se presenta la MEFI. En este punto, se pretende destacar las fortalezas que presenta Cementos Pacasmayo, así como sus debilidades. Los resultados indican que se han identificado 11 fortalezas y seis debilidades, las cuales en conjunto permiten obtener un puntaje promedio ponderado de 2.99, lo que indica un comportamiento mejor al promedio (2.50), básicamente por la cantidad de fortalezas y en especial las mayores, como las buenas prácticas de gobierno corporativo y los incentivos al personal.

4.3 Conclusiones

Actualmente, Cementos Pacasmayo cuenta con un directorio, el cual está conformado por un conjunto de comités. Así, está el comité ejecutivo, que se encarga de aprobar acuerdos y transacciones que incluyen montos ascendentes a US\$ 3 millones, pero menores a US\$ 10 millones. No obstante, monitorea el cumplimiento del presupuesto anual y aprueba cualquier desviación significativa sobre los niveles aprobados. Además, toma decisiones estratégicas siempre y cuando el nivel de estas no requiera de la aprobación del directorio. También, aprueba y ejecuta nuevos proyectos en cantidades de hasta US\$ 20 millones. De esta manera, Cementos Pacasmayo cuenta con inversiones importantes en la nueva planta de Piura, innovando constantemente en sus productos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Tabla 11

MEFI Cementos Pacasmayo

		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Buenas prácticas de gobierno corporativo	0.05	4	0.20
2	Incentivos para el personal, en función de objetivos de corto y largo plazo	0.04	4	0.16
3	Capacitación al personal interno y externo	0.05	4	0.20
4	Sistemas para el control del polvo y el uso del agua	0.06	3	0.18
5	Desarrollo constante de productos industriales y de nuevas fórmulas	0.07	4	0.28
6	Logística con plantas ubicadas cerca de zonas de influencia y red de distribuidores eficiente	0.07	4	0.28
7	Presencia de laboratorio químico metalúrgico que garantiza la calidad en el proceso y en el producto final	0.04	4	0.16
8	Rentabilidad y liquidez	0.06	4	0.24
9	Bajo nivel de endeudamiento de la empresa	0.04	3	0.12
10	Inversión constante en tecnología y maquinarias	0.05	3	0.15
11	Disponibilidad de materias primas	0.06	4	0.24
Subtotal fortalezas		0.59		2.21
Debilidades				
				-
1	No se tiene presencia en el sur del Perú	0.05	2	0.10
2	No hay presencia en mercados extranjeros	0.06	1	0.06
3	Alta proporción de endeudamiento en dólares versus soles	0.08	1	0.08
4	La mayoría de los activos fijos ya están depreciados y descontinuados	0.06	2	0.12
5	La compañía solo tiene títulos de patrimonio clasificados como disponibles para la venta.	0.05	2	0.10
6	Alta concentración de ventas en consumidores finales.	0.07	1	0.07
7	No hay capacidad de exportación	0.04	2	0.08
Subtotal debilidades		0.41		0.61
Total		1.00		2.82

Nota. Valor (4) fortaleza mayor; (3) fortaleza menor; (2) debilidad menor; (1) debilidad mayor.

Capítulo V: Intereses de la Empresa Cementos Pacasmayo y Objetivos de

Largo Plazo

5.1 Intereses de Cementos Pacasmayo

Los intereses supremos de Cementos Pacasmayo, alineados con la visión, son los siguientes:

Ventas. En la medida en que Cementos Pacasmayo incremente sus ventas logrará consolidarse como líder en la industria cementera. Esto lo puede lograr con la mezcla de productos, que también incluye ladrillos y cal, así como con la distribución a través de sus tiendas DINO. A nivel operativo deberá definirse la mezcla de productos apropiada para alcanzar el objetivo de largo plazo relacionado con ventas.

Rentabilidad. Cementos Pacasmayo es una empresa con fines de lucro, que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima, por lo que su máximo objetivo es brindar rendimiento positivo a sus accionistas. En la medida en la que la rentabilidad se incrementa, la empresa se hace más atractiva para los inversionistas, aumentando su capacidad de obtener fondos.

Ser socialmente responsable. Aportar al entorno donde se desenvuelve la empresa, promoviendo el desarrollo sostenible. En base a esto debe haber un trato justo al personal, dando beneficios acordes con su desempeño y con las utilidades de la empresa. Así también, se requiere de una práctica ambiental consciente, generando un impacto positivo.

Tecnología de punta. Al adquirir tecnología de punta se genera eficiencia porque los procesos se ejecutarán solo una vez, con menos desperdicio y también con menor consumo energético, beneficiando los costos y gastos de la empresa. Así mismo, contribuye a incrementar la calidad de los procesos y de los productos.

Contacto directo con el mercado. La empresa se centra en productos para los consumidores finales, lo que debe combinarse con su capacidad de generar productos y su eficiencia logística. Todo esto permitirá llegar al cliente, no solo para llevar productos sino

también para conocer sus requerimientos y expectativas. La mejor manera de lograrlo es a través de la red de ferreterías propias.

Desarrollo y penetración de mercados. Expandirse a otros mercados fuera del Perú, para poder alcanzar las metas de ventas que se ha propuesto, atendiendo a distintos clientes y diversificando los riesgos. Para esto se necesita de inversión, en plantas cementeras en esos otros mercados de América Latina.

5.2 Potencial de Cementos Pacasmayo

Como ya se ha detallado anteriormente, el sector construcción ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años; no obstante, existen varios puntos que son vitales para su desarrollo y mejora. A continuación, se detallarán las fortalezas y debilidades del potencial con base en los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico y (d) tecnológico-científico.

Demográfico. La cantidad de empresas en La Libertad tuvo un incremento de un 12.7% con respecto a agosto del 2010. Asimismo, se observa un incremento total de 882 nuevos contribuyentes en el sector construcción.

Geográfico. La Libertad y Piura, departamentos ubicados al norte del Perú, tienen ciudades que pertenecen a la Costa y a la Sierra. Estas ubicaciones permiten contar con el personal idóneo para el trabajo. Por otra parte, la ubicación del territorio contribuye con algunos procedimientos constructivos de manera favorable (por ejemplo, con la cantidad de agua necesaria para la mezcla del concreto). No obstante, una deficiencia (especialmente en la zona sierra) es el costo del flete por el traslado de materiales a obra.

Económico. Los departamentos de La Libertad y Piura han tenido, en los últimos años, un desarrollo considerable como parte del crecimiento económico que han experimentado. Al respecto el gerente de la Cámara de Comercio de La Libertad, Ulises Gonzales señaló lo siguiente:

La llegada de los centros comerciales, inversiones privadas en el sector inmobiliario y otros ha contribuido a tener una dimensión que antes no teníamos. La desaceleración que tuvimos producto de la crisis 2008-2009 nos llevó a consumir menos cemento que otras ciudades que han aprovechado para crecer como es Piura y Chiclayo.

Actualmente el mercado de La Libertad es atractivo a las inversiones. (Vilca, Castillo, Linares, y Domínguez, 2012, p. 103)

Tecnológico-científico. De acuerdo con el reporte hecho por el World Economic Forum (WEF, 2015), el Perú está invirtiendo entre el 0.1% y 0.2% del PBI en innovación y desarrollo, lo cual es aún muy escaso. El sector construcción no es ajeno a esta realidad; por eso, la mayoría de las empresas de La Libertad no cuenta con tecnologías que le permita competir con otras (por ejemplo, de Lima), que llegan a ejecutar obras grandes y con mejor equipamiento.

5.3 Principios Cardinales de Cementos Pacasmayo

En conjunto con la visión, la misión y los intereses, es necesario analizar detenidamente los principios cardinales, ya que estos sirven como punto de referencia para la definición de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2013). Los principios cardinales que se han identificado para Cementos Pacasmayo son:

Influencia de terceras partes. La producción de cemento y otros materiales depende directamente del desarrollo del sector construcción, que actualmente ha sufrido una desaceleración, llevando a reducir la demanda.

Lazos pasados y presentes. Cementos Pacasmayo, tradicionalmente, ha atendido el mercado del norte del Perú, sin desarrollar las exportaciones, por lo que se tiene una visión centrada en una región y que hasta el momento ha limitado el crecimiento de la empresa.

Contrabalance de intereses. A través de la emisión de acciones en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) Cementos Pacasmayo ha podido balancear su necesidad de efectivo

con la reducción de costos financieros, ya que de haber acudido a financiamiento no hubiese podido alcanzar esto. Pero debe mencionarse que a mayor poder accionario se está en la obligación de producir más utilidades netas para que la rentabilidad de los inversionistas no disminuya.

Conservación de los enemigos. En el mundo empresarial, los enemigos son los competidores. Sin embargo, en el Perú se ha dado una distribución geográfica de las plantas cementeras que ocasiona que la competencia no sea directa. Pero no se deja de reconocer que la presencia de competidores importantes, como son UNACEM o CEMEX promueve la mejora continua y la innovación en Cementos Pacasmayo.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales

A partir de los intereses de la organización se ha construido la Tabla 12, donde se identifican los intereses comunes u opuestos de los distintos grupos de interés. Se incluye a los accionistas, colaboradores, clientes y proveedores, entre otros. Los intereses de Cementos Pacasmayo son: (a) ventas, (b) rentabilidad, (c) ser socialmente responsable, (d) tecnología de punta, (e) contacto directo con el mercado, y (f) desarrollo y penetración de mercados.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo de Cementos Pacasmayo, para el año 2030 son los siguientes:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Alcanzar ventas de S/. 2,154 millones en el año 2030. Para el 2014 las ventas de Cementos Pacasmayo fueron de S/. 1,243 millones.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Para el año 2030, tener un rendimiento sobre el patrimonio o ROE superior a 12.5%. Durante el año 2014 el ROE fue 9.1%.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). En el año 2030, Cementos Pacasmayo obtendrá un reconocimiento a las mejores prácticas de RSE, de parte del Encuentro Latinoamericano de ESR. Hasta el 2015 no había obtenido este tipo de reconocimiento y en la edición del 2014

las dos empresas peruanas galardonadas fueron UNACEM y Backus (Centro Mexicano para la Filantropía, 2014).

Tabla 12

MIO Cementos Pacasmayo

Intereses	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante	Periférico (molesto)
1 Ventas		Competencia* Accionistas Colaboradores Constructores MIVIVIENDA PRODUCE	Proveedores
2 Rentabilidad	Accionistas Colaboradores	Competencia* Proveedores* SUNAT	Gobierno local Gobierno regional Proveedores* Constructores*
3 Ser socialmente responsable	Accionistas	MIVIVIENDA Colaboradores Competencia Comunidad	Proveedores MINAM Gobierno local Gobierno regional
4 Tecnología de punta		Proveedores Competencia* Accionistas	Colaboradores Constructores MIVIVIENDA PRODUCE
5 Contacto directo con el mercado	Asociados	Accionistas Colaboradores Proveedores Constructores Competencia*	Gobierno local Gobierno regional
6 Desarrollo y penetración de mercados		Accionistas Colaboradores Proveedores en mercados extranjeros Competencia*	MINCETUR PRODUCE Gobiernos de los otros países

Nota. Los países con * es porque su interés es opuesto al del Perú.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). El 70% de los equipos y maquinarias que estén operativos en el año 2030 tendrán menos de cinco años, encontrándose en su período de vida

útil. Para el 2015 se encontró que una debilidad de la empresa es que la mayoría de sus equipos ya están totalmente depreciados y no cumplen su función con eficiencia. Se estima que el porcentaje de equipos nuevos no es superior al 30%.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). En el año 2030 se contará con una red de 300 ferreterías DINO. Para el año 2015 tenía 11 sucursales propias y más de 120 asociados.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Al 2030, el 30% de las ventas totales de la empresa serán generadas en el extranjero. Para el 2015 todas las ventas eran en el territorio nacional.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo que la empresa desea alcanzar y que se podrán lograr en la medida en que Cementos Pacasmayo tiene el potencial para hacerlo son los siguientes: (a) alcanzar ventas de S/. 2,154 millones en el año 2030; (b) para el año 2030, tener un rendimiento sobre el patrimonio o ROE superior a 12.5%; (c) en el año 2030, Cementos Pacasmayo obtendrá un reconocimiento a las mejores prácticas de RSE, de parte del Encuentro Latinoamericano de ESR; (d) el 70% de los equipos y maquinarias que estén operativos en el año 2030 tendrán menos de cinco años, encontrándose en su período de vida útil; (e) en el año 2030 se contará con una red de 300 ferreterías DINO. Para el año 2015 tenía 11 sucursales propias y más de 120 asociados y (f) para el año 2030, el 30% de las ventas de la empresa se generarán en el extranjero.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se inicia con la segunda etapa del planeamiento estratégico: la formulación de estrategias. Es decir, luego de obtener la información necesaria en la primera etapa de análisis, se preparan los insumos esenciales para crear una base sólida de información. Esta base se obtiene a través de la preparación de la MEFÉ, MPC, MEFI y MIO, con las que se obtiene información actual, externa e interna, del sector en estudio y con las que se analiza a la competencia y sus intereses.

Posteriormente, se inicia la elaboración de estrategias, las cuales se obtienen a través de la preparación de cinco matrices: (a) Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna-Externa (MIE), y (e) Matriz Gran Estrategia (MGE).

Finalmente, en la última etapa del presente capítulo, se utilizará la información obtenida en las etapas anteriores y se procederá a seleccionar las estrategias más atractivas, viables y que ayuden con el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, a través de las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR), y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA es, probablemente, una de las más conocidas, debido a que es usada frecuentemente para el análisis de las organizaciones. En general, las estrategias que se obtienen a través de la conjunción del análisis externo (oportunidades y amenazas) con el interno (fortalezas y debilidades) son muy valiosas, puesto que se explota lo bueno y malo de la organización y de su entorno. En la Tabla 13 se muestra el análisis FODA y las estrategias establecidas para Cementos Pacasmayo.

Tabla 13

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1 Buenas prácticas de gobierno corporativo 2 Incentivos para el personal, en función de objetivos de corto y largo plazo 3 Capacitación al personal interno y externo 4 Sistemas para el control del polvo y el uso del agua 5 Desarrollo constante de productos industriales y de nuevas fórmulas 6 Logística con plantas ubicadas cerca de zonas de influencia y red de distribuidores eficiente 7 Presencia de laboratorio químico metalúrgico que garantiza la calidad en el proceso y en el producto final 8 Rentabilidad y liquidez 9 Bajo nivel de endeudamiento de la empresa 10 Inversión constante en tecnología y maquinarias 11 Disponibilidad de materias primas	1 No se tiene presencia en el sur del Perú 2 Alta proporción de endeudamiento en dólares versus soles 3 La mayoría de los activos fijos ya están depreciados y discontinuados 4 La compañía solo tiene títulos de patrimonio clasificados como disponibles para la venta. 5 Alta concentración de ventas en consumidores finales. 6 No hay capacidad de exportación
Oportunidades	FO (Explote)	DO (Busque)
1 Promoción del libre comercio y de la libertad monetaria	E1. Realizar inversión conjunta con inversionistas extranjeros para implementar plantas cementeras y de concreto	E6. Hacer alianzas con empresas constructoras
2 Inflación y desempleo con tasas bajas	E2. Continuar integrándose verticalmente hacia adelante, al ampliar la red DINO a través de alianza con asociadas	E7. Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú
3 Ley que permite construir obras por impuestos	E3. Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas	E8. Penetrar el mercado del centro del Perú
4 Disponibilidad de tecnologías relacionadas con la construcción y el cemento	E4. Desarrollar el producto concreto, incrementando ventas a clientes actuales	
5 Aumenta la demanda al crecer la población y disminuir la pobreza	E5. Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO	
6 Normas internacionales que sirven para garantizar el cuidado del medio ambiente		
Amenazas	FA (Confronte)	DA (Evite)
1 Corrupción	E9. Formar alianzas con empresas cementeras internacionales mediante entes como la ASOCCEM-FICEM	E12. Formar alianzas con empresas nacionales e internacionales que provean de soporte técnico, económico y tecnológico
2 Ineficiencia del Estado y descoordinación entre las entidades	E10. Crear alianza estratégica con auditoras ambientales y sociales	
3 Desaceleración económica con decrecimiento en la inversión privada	E11. Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador	E13. Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concreteros y maquinarias
4 Desinversión pública en infraestructura lo que repercute en la demanda de cemento.		
5 Devaluación del nuevo sol		
6 Baja inversión en tecnología y desarrollo		
7 País es dependiente de la volatilidad de los mercados internacionales de commodities.		
8 Conflictos sociales por motivos medio ambientales		
9 La población asocia las actividades de la industria cementera con contaminación		

Como se puede observar en esta matriz, se proponen 13 estrategias, para que la empresa afronte sus amenazas, refuerce sus debilidades, aproveche sus fortalezas y maximice sus oportunidades. A continuación, se detallan estas estrategias, las cuales en la Tabla 14 son clasificadas en función de los tipos de estrategias externas alternativas que señaló D'Alessio (2013):

FO explote.

- E1: Realizar inversión conjunta con inversionistas extranjeros para implementar plantas cementeras y de concreto.
- E2: Continuar integrándose verticalmente hacia adelante, al ampliar la red DINO a través de alianza con asociados.
- E3: Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas.
- E4: Desarrollar el producto concreto, incrementando las ventas a clientes actuales.
- E5: Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO.

DO busque.

- E6: Hacer alianzas con empresas constructoras.
- E7: Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú
- E8: Penetrar el mercado del centro del Perú.

FA confronte.

- E9: Formar alianzas con empresas cementeras internacionales mediante entes como la ASOCEM-FICEM
- E10: Crear alianzas estratégicas con auditoras ambientales y sociales.
- E11: Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador.

DA evite.

- E12: Formar alianzas con empresas nacionales e internacionales que provean de soporte técnico, económico y tecnológico.
- E13: Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concretos y maquinarias.

Tabla 14

Clasificación de las Estrategias

Estrategia	Clasificación
E1. Realizar inversión conjunta con inversionistas extranjeros para implementar plantas cementeras y de concreto	Defensiva - aventura conjunta
E2. Continuar integrándose verticalmente hacia adelante, al ampliar la red DINO a través de alianza con asociados	Integración - integración vertical hacia adelante
E3. Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concretos pequeñas	Integración - integración horizontal
E4. Desarrollar el producto concreto, incrementando ventas a clientes actuales	Intensiva - desarrollo de productos
E5. Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO	Diversificación - concéntrica
E6. Hacer alianzas con empresas constructoras	Defensiva
E7. Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú	Intensiva - desarrollo de mercado
E8. Penetrar el mercado del centro del Perú	Intensiva - Penetración en el mercado
E9. Formar alianzas con empresas cementeras internacionales mediante entes como la ASOCCEM-FICEM	Defensiva
E10. Crear alianza estratégica con auditoras ambientales y sociales	Defensiva
E11. Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador	Intensiva - desarrollo de mercado
E12. Formar alianzas con empresas nacionales e internacionales que provean de soporte técnico, económico y tecnológico	Defensiva
E13. Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concretos y maquinarias	Integración - integración vertical hacia atrás

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2013), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que fue creada por Dickel (1984), se utiliza con el fin de establecer la postura estratégica que debe asumir la organización. Esta matriz presenta dos ejes que

combinan factores relativos a la industria (fortaleza financiera y estabilidad del entorno), con factores relativos a la empresa Cementos Pacasmayo (fortaleza financiera y ventaja competitiva).

Del cruce de estos dos ejes, se forman cuatro cuadrantes en donde puede estar ubicada la organización. Cada cuadrante se refiere a una posición diferente, que puede ser conservadora, agresiva, defensiva o competitiva. Asimismo, D'Alessio (2013) indicó que las posturas mencionadas fueron estudiadas por Miles y Snow (2003). Estas posturas pueden ser traducidas en estrategias genéricas competitivas. Una vez realizada la MPEYEA, se procede a elaborar la Figura 9, donde se puede observar que la empresa Cementos Pacasmayo cuenta actualmente con una excelente ventaja de la industria y una buena ventaja financiera. Por ello, debe tomar una postura agresiva, con la cual se apoya la implementación de las estrategias de integración vertical, diversificación concéntrica o de liderazgo en costos. En este caso son las identificadas como E2, E5 y E13.

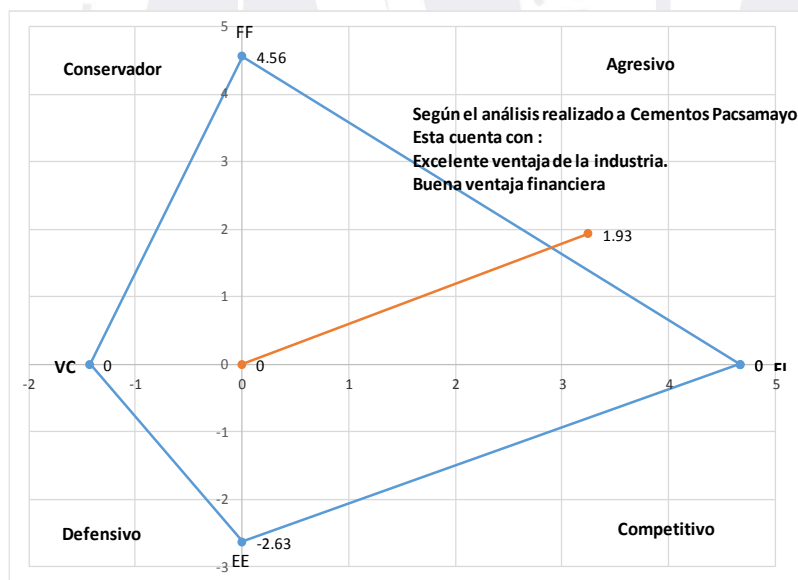


Figura 9. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la Matriz Boston Consulting Group fue diseñada para la evaluación de portafolios de productos, ayudando a determinar la posición

competitiva de cada uno, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas del sector. Para el presente estudio, se ha procedido a analizar la participación en relación con los competidores; como son UNACEM y YURA, que constituyen el mercado de cementos en el Perú.

A continuación, en la Figura 10, se observa que el producto cemento, concreto y bloques está en el cuadrante estrella. Mientras que la cal y otros son signos de interrogación, al tener menos participación de mercado. Por lo tanto, se recomienda aplicar las estrategias más adecuadas para estos cuadrantes, que son las intensivas, de integración y las aventuras conjuntas. Es así que se recomienda la implementación de E1, E2, E3, E4, E7, E8, E11 y E13.

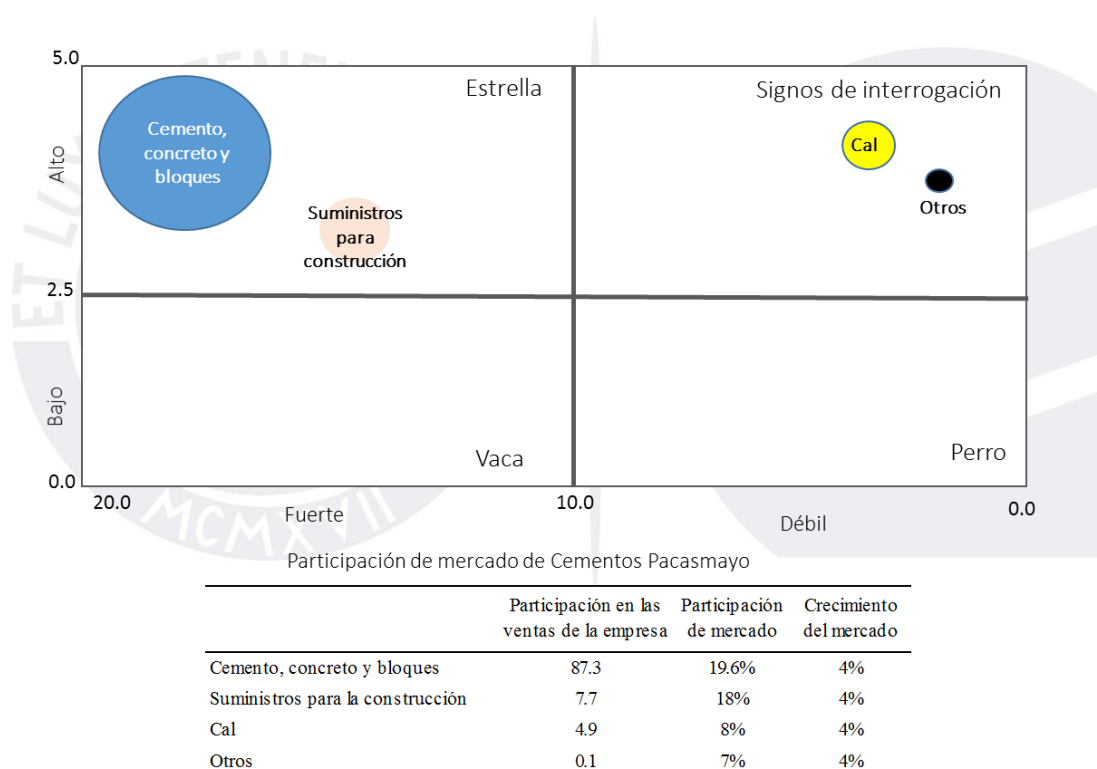


Figura 10. Matriz Boston Consulting Group (MBCG). Adaptado en base a datos de “Reporte financieros, Cementos Pacasmayo S.A.A. 2013” por V. Correa, K. Prendice, R. Valqui, W. Yataco y E. Court, 2013. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/cementos_pacasmayo_diciembre_2013.pdf; de “Despacho nacional de cemento cayó 4.9% en febrero, por menor demanda” por Gestión, 2015. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/despacho-nacional-cemento-cayo-49-febrero-menor-demanda-segun-asocem-2126280>; de “Grupo Pacasmayo” por Cementos Pacasmayo, 2015b. Recuperado de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/nosotros/perfil-de-la-compania/grupo-pacasmayo/>

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE se obtiene de la intersección de los puntajes ponderados obtenidos en la MEFE, colocando el resultado en el eje vertical, y de la MEFI, colocando el resultado en el eje horizontal. Cada uno de los ejes está dividido en tres sectores, los que a su vez forman nueve celdas en las que se puede posicionar el punto de intersección. En seguida, en la Figura 11, se presenta la Matiz Interna Externa para Cementos Pacasmayo. Como resultado del análisis, se recomienda ejecutar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos. En base a esto se apoya la implementación de E4 y E8.

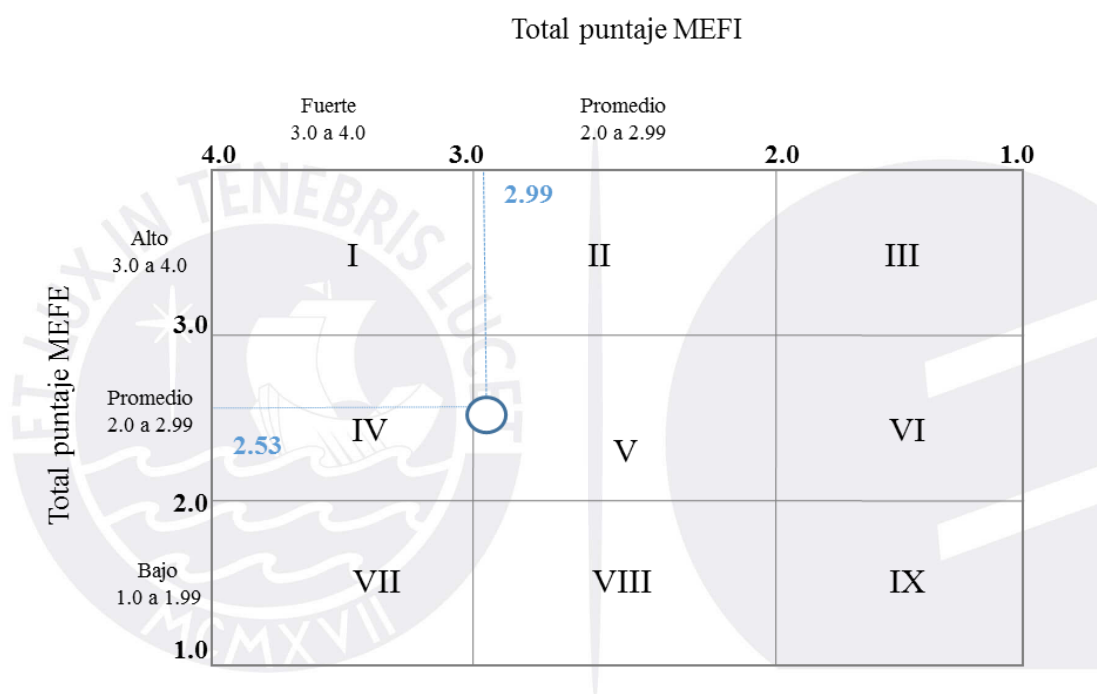


Figura 11. Matriz Interna Externa (MIE).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es otra herramienta que ayuda a definir las estrategias que deben seguirse como parte de un planeamiento estratégico. De acuerdo con D'Alessio (2013), el fundamento de esta matriz se encuentra en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado (rápido o lento) y posición competitiva de la empresa (fuerte o débil).

Según estos dos conceptos que forman parte de la matriz, Cementos Pacasmayo ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años dentro de un mercado que también se encuentra en rápido crecimiento. En cuanto a la posición competitiva, ya se ha mostrado que no es el principal competidor, aun cuando tiene una posición fuerte en el mercado nacional. Esto se refleja en la Figura 12, donde la empresa se ubica en el Cuadrante I. Estos resultados indican que se deben implementar las estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica e integración. Entonces se recomienda implementar E2, E3, E4, E5, E7, E8, E11 y E13.

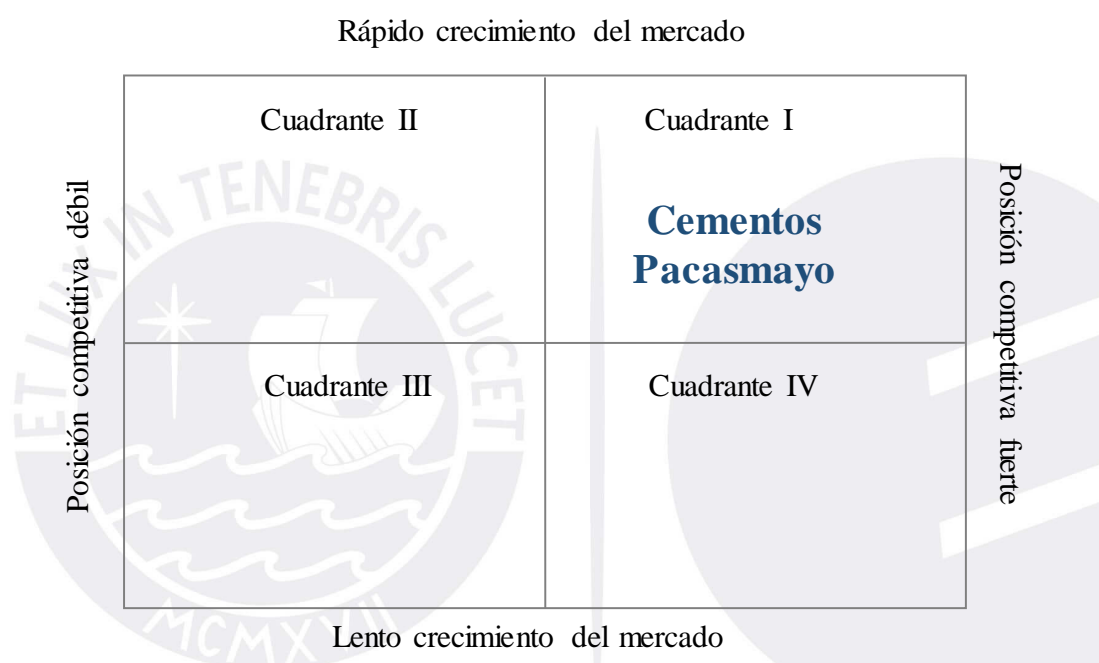


Figura 12. Matriz Gran Estrategia (MGE).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la MDE, se concentran todas las estrategias generadas en las matrices trabajadas anteriormente (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE). En la Tabla 15 se observa cuantas veces es apoyada cada una de las estrategias. Se retienen solamente las estrategias que han sido soportadas por tres o más estrategias. Por lo tanto, se continua el análisis con ocho de las 13 estrategias inicialmente planteadas en la FODA.

Tabla 15

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategia		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1.	Realizar inversión conjunta con inversionistas extranjeros para implementar plantas cementeras y de concreto	Defensiva - aventura conjunta	X		X		2
E2.	Continuar integrándose verticalmente hacia adelante, al ampliar la red DINO a través de alianza con asociados	Integración - integración vertical	X	X	X	X	4
E3.	Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas	Integración - integración horizontal	X		X	X	3
E4.	Desarrollar el producto concreto, incrementando ventas a clientes actuales	Intensiva - desarrollo de productos	X		X	X	4
E5.	Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO	Diversificación - concéntrica	X	X		X	3
E6.	Hacer alianzas con empresas constructoras	Defensiva	X				1
E7.	Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú	Intensiva - desarrollo de mercado	X		X	X	3
E8.	Penetrar el mercado del centro del Perú	Intensiva - Penetración en el mercado	X		X	X	4
E9.	Formar alianzas con empresas cementeras internacionales mediante entes como la ASOCCEM-FICEM	Defensiva	X				1
E10.	Crear alianza estratégica con auditoras ambientales y sociales	Defensiva	X				1
E11.	Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador	Intensiva - desarrollo de mercado	X		X	X	3
E12.	Formar alianzas con empresas nacionales e internacionales que provean de soporte técnico, económico y tecnológico	Defensiva	X				1
E13.	Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concretos y maquinarias	Integración - integración vertical hacia atrás	X	X	X	X	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se puede observar en la Tabla 16, la estrategia 13, que se refiere a la integración vertical hacia atrás, es la que tiene un mayor puntaje promedio ponderado, por lo que se le debe dar la prioridad en la asignación de recursos, al momento de la implementación. Con

Tabla 16

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Estrategia 2				Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 11		Estrategia 13	
	Continuar integrándose verticalmente hacia adelante, al ampliar la red DINO a través de alianza con asociados				Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas		Desarrollar el producto concreto, incrementando ventas a clientes actuales		Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO		Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú		Penetrar el mercado del centro del Perú		Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador		Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concreteros y maquinarias	
Factores determinantes del éxito	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	
Oportunidades																		
1 Promoción del libre comercio y de la libertad monetaria	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	
2 Inflación y desempleo con tasas bajas	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	
3 Ley que permite construir obras por impuestos	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	
4 Disponibilidad de tecnologías relacionadas con la construcción y el cemento	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	
5 Aumenta la demanda al crecer la población y disminuir la pobreza	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	
6 Normas internacionales que sirven para garantizar el cuidado del medio ambiente	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	
Amenazas																		
1 Corrupción	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
2 Ineficiencia del Estado y descordinación entre las entidades	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	
3 Desaceleración económica con decrecimiento en la inversión privada	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	
4 Desinversión pública en infraestructura lo que repercute en la demanda de cemento.	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	
5 Devaluación del nuevo sol	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	
6 Baja inversión en tecnología y desarrollo	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
7 País es dependiente de la volatilidad de los mercados internacionales de commodities.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	
8 Conflictos sociales por motivos medio ambientales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	
9 La población asocia las actividades de la industria cementera con contaminación	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	
Fortalezas																		
1 Buenas prácticas de gobierno corporativo	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
2 Incentivos para el personal, en función de objetivos de corto y largo plazo	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	
3 Capacitación al personal interno y externo	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
4 Sistemas parra el control del polvo y el uso del agua	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
5 Desarrollo constante de productos industriales y de nuevas fórmulas	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
6 Logística con plantas ubicadas cerca de zonas de influencia y red de distribuidores eficiente	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	
7 Presencia de laboratorio químico metalúrgico que garantiza la calidad en el proceso y en el producto final	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	
8 Rentabilidad y liquidez	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	
9 Bajo nivel de endeudamiento de la empresa	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	
10 Inversión constante en tecnología y maquinarias	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
11 Disponibilidad de materias primas	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	
Debilidades																		
1 No se tiene presencia en el sur del Perú	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
2 Alta proporción de endeudamiento en dólares versus soles	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
3 La mayoría de los activos fijos ya están depreciados y descontinuados	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	
4 La compañía solo tiene títulos de patrimonio clasificados como disponibles para la venta.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	
5 Alta concentración de ventas en consumidores finales.	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
6 No hay capacidad de exportación	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	
Total	2.00		4.09		5.01		5.37		5.44		5.49		5.55		5.57		5.82	

estos resultados también se concluye que la E2 no debe ser implementada, al sacar un puntaje inferior a 5.00. Por lo tanto, no se recomienda a Cementos Pacasmayo continuar integrándose verticalmente hacia adelante ampliando la red DINO. Es así que el análisis se continua con siete estrategias retenidas.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Finalmente, en este punto se analizan las estrategias que han sido retenidas al culminar la revisión de la MPCE, para posteriormente proceder a estudiar los aspectos éticos relacionados con la implementación de las estrategias (D'Alessio, 2013). La Matriz de Rumelt que se presenta en la Tabla 17 se ha creado para evaluar los siguientes criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Como se puede apreciar, todas las estrategias han pasado estos filtros.

Tabla 17

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias alternativas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E3	Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar el producto concreto, incrementando ventas a clientes actuales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Penetrar el mercado del centro del Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concretos y maquinarias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler 1994).

Se puede observar que todas las estrategias retenidas hasta el momento tienen un impacto positivo o neutro sobre los derechos, además de ser justas y propiciar la búsqueda de una ventaja competitiva. (ver Tabla 18).

Tabla 18

Matriz de Ética (ME)

Derechos	E3	E4	E5	E7	E8	E11	E13
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	P	N	N	P	N
Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	P	N	N	N	N	N	N
Justicia							
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En este punto se identifican las estrategias que deben ser implementadas, así como aquellas que pasan a ser de contingencia. Luego de los análisis desarrollados se ha decidido retener solamente tres de las 13 estrategias creadas en la Matriz FODA:

- E3: Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas.
- E4: Desarrollar el producto concreto, incrementando las ventas a clientes actuales.

- E5: Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO.
- E7: Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú
- E8: Penetrar el mercado del centro del Perú.
- E11: Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador.
- E13: Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concreteiros y maquinarias.

Las estrategias de contingencia son:

- E1: Realizar inversión conjunta con inversionistas extranjeros para implementar plantas cementeras y de concreto.
- E2: Continuar integrándose verticalmente hacia adelante, al ampliar la red DINO a través de alianza con asociados.
- E6: Hacer alianzas con empresas constructoras.
- E9: Formar alianzas con empresas cementeras internacionales mediante entes como la ASOCEM-FICEM
- E10: Crear alianzas estratégicas con auditoras ambientales y sociales.
- E12: Formar alianzas con empresas nacionales e internacionales que provean de soporte técnico, económico y tecnológico.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Como se puede observar, las estrategias retenidas permiten lograr los objetivos de largo plazo planteados en el Capítulo V. En la Tabla 19 se puede visualizar esto, pero además debe complementarse con acciones internas como un programa íntegro de RSE.

Tabla 19

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
		Alcanzar ventas de S/. 2,154 millones en el año 2030	Para el año 2030, tener un rendimiento sobre el patrimonio o ROE superior a 12.5%	En el año 2030, Cementos Pacasmayo obtendrá un reconocimiento a las mejores prácticas de RSE en América Latina	El 70% de los equipos y maquinarias que estén operativos en el año 2030 tendrán menos de cinco años, encontrándose en su período de vida útil	En el año 2030 se contará con una red de 300 ferreterías DINO.	Al 2030, el 30% de las ventas totales de la empresa serán generadas en el extranjero
Estrategias retenidas							
E3.	Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas	X	X				X
E4	Desarrollar el producto concreto, incrementando ventas a clientes actuales	X	X		X		
E5.	Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO	X	X			X	
E7	Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú	X	X			X	
E8	Penetrar el mercado del centro del Perú	X	X			X	
E11.	Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador	X	X	X	X		X
E13.	Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concreteros y maquinarias		X	X	X		X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La formación de alianzas internacionales para obtener mayor cobertura geográfica está un poco más alejada del objetivo final. Si se amplían las propias redes de distribución y se mantienen fidelizados a los clientes actuales con una buena cobertura de mercado, se pueden lograr todos los objetivos trazados. En la Tabla 20 se expone la Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

Tabla 20

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

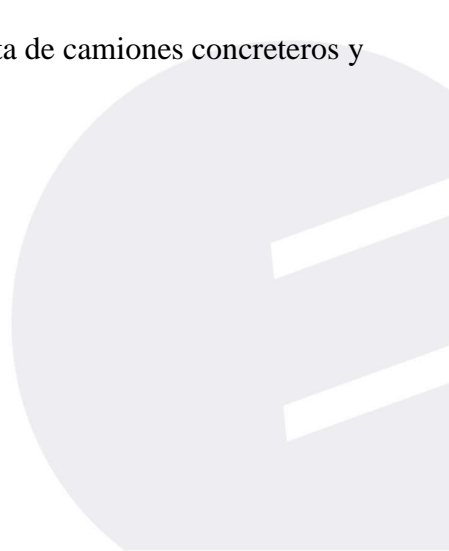
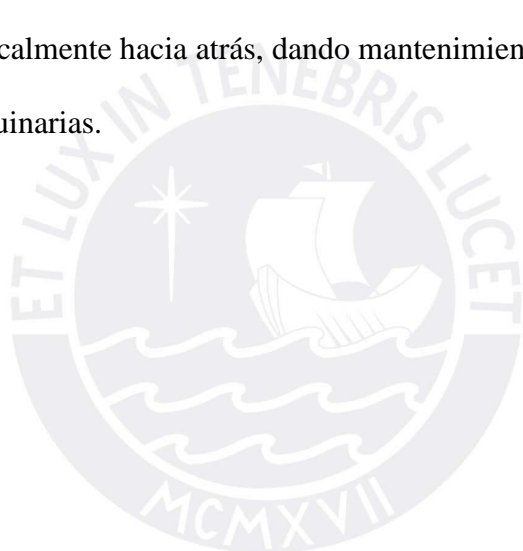
	Estrategias retenidas	UNACEM	Cementos YURA
E3	Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas	Expandirse	No reaccionará
E4	Desarrollar el producto concreto, incrementando ventas a clientes actuales	Incrementar la cantidad de concreteras móviles	Aumentar su producción y comercialización de concreto
E5	Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO	Ampliar la penetración de su red de distribución y crédito a la autoconstrucción	No reaccionará
E7	Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú	Penetrar su mercado para evitar la competencia. Lanzar promociones	Incrementar presencia en puntos de ventas
E8	Penetrar el mercado del centro del Perú	Incrementar presencia en puntos de ventas. Aumentar su red de distribución	Incrementar presencia en puntos de ventas
E11	Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador	Continuar su expansión en Ecuador, Colombia y Chile	Evaluar la expansión internacional
E13	Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concreteros y maquinarias	Continuar dando mantenimiento a sus equipos	Hacer alianza estratégica con empresas especializadas

6.13 Conclusiones

En este capítulo, a través de la combinación de los análisis interno y externo, fueron desarrolladas aquellas matrices que permitieron generar y evaluar las estrategias para Cementos Pacasmayo. Las estrategias retenidas han sido probadas en aspectos éticos y

lógicos por medio de la Matriz de Ética y de Rumelt respectivamente. Luego, se comprobó que las estrategias contribuyen a alcanzar los objetivos de largo plazo, lo cual permitirá que Cementos Pacasmayo alcance la visión planteada.

Así mismo, se ha trabajado con diferentes matrices, las cuales han evaluado las distintas estrategias propuestas desde la MFODA. De ese modo, se ha decidido retener e implementar las siguientes estrategias: (a) integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas, (b) desarrollar el producto concreto, incrementando las ventas a clientes actuales, (c) diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO, (d) desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú, (e) penetrar el mercado del centro del Perú, (f) desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador, y (g) integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concreteros y maquinarias.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se delinean los pasos a seguir para lograr los objetivos de largo plazo y por ende la visión. La implementación estratégica significa tomar las estrategias que se diseñaron en el Capítulo VI y convertirlas en planes de acción y resultados esperados de corto plazo. Además, esta etapa será exitosa siempre y cuando Cementos Pacasmayo logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2013).

Así pues, la implementación es la segunda etapa del modelo secuencial del Proceso Estratégico. Pero es importante señalar que contar con una formulación exitosa no garantiza que la implementación también sea un éxito, puesto que diseñar y ejecutar tienen grados de dificultad diferentes, demandando habilidades distintas. Por último, debe recordarse que la implementación de la estrategia requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos y (d) estructura organizacional. Todo ello permite complementar esta segunda etapa (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos a través de los cuales se alcanzan los objetivos de largo plazo. Por ello, los objetivos de Cementos Pacasmayo conforman los parámetros de medición de logros; es decir, la suma de objetivos de corto plazo da como resultado la consecución de los objetivos de largo plazo. Asimismo, con el logro de estos objetivos, se consigue la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos por parte de la gerencia o administración (D'Alessio, 2013). A continuación, se establecen los objetivos de corto plazo relacionados con cada objetivo de largo plazo para el sector de cementos.

OLP 1: Alcanzar ventas de S/. 2,154 millones en el año 2030. Para el 2014 las ventas de Cementos Pacasmayo fueron de S/. 1,243 millones.

Los OCP asociados a este OLP son los que se exponen a continuación:

- *Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1).* Incrementar las ventas de los productos de la empresa en un 3.5% anualmente, alcanzando S/. 1,377 millones en el año 2017.
- *Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2).* Alcanzar ventas de S/. 1,581 millones para el año 2021.
- *Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3).* Durante el año 2024 las ventas de la empresa serán iguales a S/. 1,753 millones
- *Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP 1.4).* Para el año 2027, las ventas de la empresa ascenderán a S/. 1,940 millones.
- *Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP 1.5).* En el año 2030, se obtendrán ventas por S/. 2,154 millones.

OLP 2: Lograr, Para el año 2030, tener un rendimiento sobre el patrimonio o ROE superior a 12.5%. Durante el año 2014 el ROE fue 9.1%.

Los OCP asociados a este OLP son los que siguen:

- *Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1).* Incrementar las ventas de los productos más rentables en un 10% anualmente, para el 2018.
- *Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2).* Reducir los gastos administrativos en un 10% cada año, entre el 2019 y el 2021.
- *Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3).* Obtener un rendimiento sobre el patrimonio igual a 10.9% en el año 2023.
- *Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4).* Automatizar los procesos de perforación para disminuir en un 5% los costos anuales, entre los años 2022 y 2026.
- *Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP2.5).* Generar un ROE se 12.5% en el año 2030.

OLP 3: En el año 2030, Cementos Pacasmayo obtendrá un reconocimiento a las mejores prácticas de RSE, de parte del Encuentro Latinoamericano de ESR. Hasta el 2015 no

había obtenido este tipo de reconocimiento y en la edición del 2014 las dos empresas peruanas galardonadas fueron UNACEM y Backus.

Los OCP asociados a este OLP son los siguientes:

- *Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1).* Incrementar el control de visitas de los *stakeholders* a la empresa en un 20% cada año para mejorar las necesidades de los grupos de interés, hasta el 2018.
- *Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2).* Obtener en el año 2017 la certificación SA8000 y mantenerla vigente hasta el año 2025.
- *Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3).* Lograr que en el año 2026, el 80% de familias de los colaboradores participe en los programas trimestrales de recreación.
- *Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4).* Para el año 2030 se obtendrá el reconocimiento del Encuentro Latinoamericano de ESR a las mejores prácticas de RSE en la región.

OLP 4: El 70% de los equipos y maquinarias que estén operativos en el año 2030 tendrán menos de cinco años, encontrándose en su período de vida útil. Para el 2015 se encontró que una debilidad de la empresa es que la mayoría de sus equipos ya están totalmente depreciados y no cumplen su función con eficiencia. Se estima que el porcentaje de equipos nuevos no es superior al 30%.

Los OCP asociados a este OLP son los que siguen:

- *Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1):* En el año 2018 incrementar en un 10% los activos operativos, a través de la compra de máquinas con tecnología de punta.
- *Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2):* Durante el año 2021 se aumentará en un 12% los activos operativos, dentro del marco de un programa de sustitución de activos depreciados.

- *Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3):* En el año 2025 se tendrá un 50% de la maquinaria total de la empresa con un período de uso menor o igual a cinco años, garantizando eficiencia.
- *Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4):* Para el año 2017 el 80% de los equipos estarán recibiendo mantenimiento preventivo de forma oportuna.
- *Objetivo de corto plazo 4.5 (OCP4.5):* Durante el año 2020, el 90% de los equipos recibirá mantenimiento preventivo.
- *Objetivo de corto plazo 4.6 (OCP 4.6):* Lograr que, para el 2022, el 90% del personal esté capacitado en tecnología de punta.
- *Objetivo de corto plazo 4.7 (OCP 4.7):* El 100% de la maquinaria recibirá mantenimiento preventivo, durante el año 2026.
- *Objetivo de corto plazo 4.8 (OCP 4.8).* En el año 2030, el 70% de los equipos y maquinarias tendrán menos de cinco años de haber sido adquiridos, encontrándose en su período de vida útil.

OLP 5: En el año 2030 se contará con una red de 300 ferreterías DINO. Para el año 2015 tenía 11 sucursales propias y más de 120 asociados.

El OCP asociado a este OLP es el que sigue:

- *Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1):* Incrementar a 15 sucursales propias de DINO en el año 2018, partiendo de las 11 que se tenían para el 2015.
- *Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2):* Llegar a tener 20 sucursales propias de DINO en el año 2022, a partir de las 15 que tendrá para el 2018.
- *Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3):* Contar con 30 sucursales propias de DINO en el año 2024, considerando que en el año 2022 se espera tener 20 tiendas.
- *Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP 5.4):* Tener 150 tiendas de asociados en el año 2020, sabiendo que en el 2015 había 120.

- *Objetivo de corto plazo 5.5 (OCP 5.5)*: En el 2026 se tendrán 200 tiendas DINO de asociados, tomando como punto de partida las 150 que se esperan para el año 2015.
- *Objetivo de corto plazo 5.6 (OCP 5.6)*. Para el año 2030, se tendrán 300 ferreterías DINO, entre asociadas y propias, a partir de las 200 que se proyectan para el 2026.

OLP 6. Al 2030, el 30% de las ventas totales de la empresa serán generadas en el extranjero. Para el 2015 todas las ventas eran en el territorio nacional.

- *Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1)*. En el año 2019 se habrá logrado que el 10% de las ventas de la empresa sean generadas en el extranjero.
- *Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2)*. Para el año 2024, el 20% de las ventas serán generadas en el extranjero.
- *Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3)*. Al 2030, la empresa tendrá un 30% de sus ventas producidas fuera del Perú.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2013), los insumos que se necesitan para implementar o ejecutar las estrategias se denominan recursos y su asignación tiene que hacerse siguiendo un plan en función de los objetivos de corto plazo. Para que el proceso de implementación tenga éxito es necesario incorporar cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos.

En el sector cementero, los recursos que se deben asignar para lograr los objetivos de corto plazo, y más adelante los objetivos de largo plazo, deben ser asumidos por cada empresa cementera. Son estas empresas las que tienen la capacidad de adjudicarse tales costos. Por una parte, estos costos corresponden a la propia infraestructura y, por otra parte, al recurso humano, que constituye parte de su equipo de trabajo.

Es importante recalcar, como ya se ha mencionado, que a pesar de que existen 14 empresas cementeras dentro de América Latina, solo 10 emiten reportes de sostenibilidad. A continuación, en la Tabla 21, se presentan los recursos necesarios para lograr los objetivos de corto plazo del presente planeamiento estratégico.

7.3 Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 22 se presenta la Matriz de Políticas y Estrategias. Entre las políticas que se establecen para el sector, se puede mencionar las siguientes:

- P1: Promover la asociación con empresas del sector construcción, así como con entes públicos para impulsar el desarrollo de infraestructura.
- P2: Fomentar la innovación en los procesos constructivos, para incrementar la productividad y la competitividad en el sector.
- P3: Incentivar la investigación, a través de aportes económicos y de la disposición para aplicar nuevos procedimientos, generando patentes y evitando el plagio o la copia.
- P4: Promover la cooperación con universidades y entidades educativas para formar el recurso humano.
- P5: Desarrollar programas de normas y gestión de la calidad, garantizando la seguridad de empleados y usuarios, así como el cumplimiento en los tiempos de entrega.
- P6: Ser eficientes en el uso de los recursos.

7.4 Estructura de Cementos Pacasmayo

Con el fin de implementar las estrategias elegidas, debe evaluarse la actual estructura organizacional. De ser necesario, esta estructura tiene que adecuarse o ajustarse para facilitar la ejecución de las estrategias. Asimismo, la participación de toda la organización en el logro del objetivo conlleva al éxito de la implementación estratégica (D'Alessio, 2013). Es por ello

Tabla 21

Recursos para los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de largo plazo		Objetivos de corto plazo		Recursos financieros	Recursos físicos	Recursos humanos	Recursos tecnológicos
OLP 1	Alcanzar ventas de S/. 2,154 millones en el año 2030	OCP 1.1	Incrementar las ventas de los productos de la empresa en un 3.5% anualmente, alcanzando S/. 1,377 millones en el año 2017	Pagar sueldos fijos y comisiones del equipo de ventas. Invertir en campañas de marketing	Disponer de un almacén propio, cercano a la venta del producto. Camiones para despacho	Personal calificado en el área de ventas, expertos en marketing, gerente de ventas	Disponer de máquinas nuevas para la producción, bandas transportadoras. Sistema de información que una a todas las áreas
		OCP 1.2	Alcanzar ventas de S/. 1,581 millones para el año 2021.	Pagar sueldos fijos y comisiones del equipo de ventas. Invertir en campañas de marketing	Disponer de un almacén propio, cercano a la venta del producto. Camiones para despacho	Personal calificado en el área de ventas, expertos en marketing, gerente de ventas	Disponer de máquinas nuevas para la producción, bandas transportadoras. Sistema de información que una a todas las áreas
		OCP 1.3	Durante el año 2024 las ventas de la empresa serán iguales a S/. 1,753 millones	Pagar sueldos fijos y comisiones del equipo de ventas. Invertir en campañas de marketing	Disponer de un almacén propio, cercano a la venta del producto. Camiones para despacho	Personal calificado en el área de ventas, expertos en marketing, gerente de ventas	Disponer de máquinas nuevas para la producción, bandas transportadoras. Sistema de información que una a todas las áreas
		OCP 1.4	Para el año 2027, las ventas de la empresa ascenderán a S/. 1,940 millones.	Pagar sueldos fijos y comisiones del equipo de ventas. Invertir en campañas de marketing	Disponer de un almacén propio, cercano a la venta del producto. Camiones para despacho	Personal calificado en el área de ventas, expertos en marketing, gerente de ventas	Disponer de máquinas nuevas para la producción, bandas transportadoras. Sistema de información que una a todas las áreas
		OCP 1.5	En el año 2030, se obtendrán ventas por S/. 2,154 millones.	Pagar sueldos fijos y comisiones del equipo de ventas. Invertir en campañas de marketing	Disponer de un almacén propio, cercano a la venta del producto. Camiones para despacho	Personal calificado en el área de ventas, expertos en marketing, gerente de ventas	Disponer de máquinas nuevas para la producción, bandas transportadoras. Sistema de información que una a todas las áreas
OLP 2	Para el año 2030, tener un rendimiento sobre el patrimonio o ROE superior a 12.5%	OCP 2.1	Incrementar las ventas de los productos más rentables en un 10% anualmente, para el 2018	Brindar facilidades de pago a los clientes.	Disponer oportunamente del producto para la venta.	Tener un responsable para el seguimiento de la venta	Instalar vía web las ventas de estos productos.
		OCP 2.2	Reducir los gastos administrativos en un 10% cada año, entre el 2019 y el 2021	Poder disponer de mayor liquidez para el pago de sueldos.	Proporcionar PC de acuerdo a la necesidad.	Cerrar adecuadamente la liquidación con el personal cesado.	Disponer de indicadores <i>online</i> para el sistema de gestión de la calidad y el presupuesto
		OCP 2.3	Obtener un rendimiento sobre el patrimonio igual a 10.9% en el año 2023.	Para cancelar honorarios de auditoría y de personal contable administrativo	Computadoras para el registro y manipulación de la información. Espacio de oficina, debidamente equipado	Contador, auditores, gerentes de área, personal administrativo contable	Sistema integrado de información con aplicaciones contables
		OCP 2.4	Automatizar los procesos de perforación para disminuir en un 5% los costos anuales, entre los años 2022 y 2026	Generar una caja para cubrir el objetivo.	Aprobar los procesos y comunicar al personal.	Disponer de personal calificado para analizar el sistema de gestión y presupuesto	Mantener los procesos establecidos en un sistema <i>online</i> para su verificación.
		OCP 2.5	Generar un ROE se 12.5% en el año 2030	Para cancelar honorarios de auditoría y de personal contable administrativo	Computadoras para el registro y manipulación de la información. Espacio de oficina, debidamente equipado	Contador, auditores, gerentes de área, personal administrativo contable	Sistema integrado de información con aplicaciones contables
OLP 3	En el año 2030, Cementos Pacasmayo obtendrá un reconocimiento a las mejores prácticas de RSE en América Latina	OCP 3.1	Incrementar el control de visitas de los stakeholders a la empresa en un 20% cada año para mejorar las necesidades de los grupos de interés, hasta el 2018	Tener establecidos los gastos mensuales de los viajes.	Disponer de PC para los viajes.	Capacitar al personal para una adecuada reunión con el cliente.	Generar indicadores de control de las visitas.
		OCP 3.2	Obtener en el año 2017 la certificación SA8000 y mantenerla vigente hasta el año 2025	Disponer de un fondo para cubrir los gastos de consultoría y certificación	Equipo de seguridad y de medición de impacto al entorno. Infraestructura apropiada	Consultores especializados en SA8000, participación de todos los colaboradores, liderados por un equipo de RSE	Sistema que permita mediciones, registro de datos y compartir información oportunamente
		OCP 3.3	Lograr que en el año 2026, el 80% de familias de los colaboradores participe en los programas trimestrales de recreación	Disponer de un fondo para cubrir los gastos incurridos.	Disponer de un local campestre.	Mantener la programación de eventos y el personal asistente.	Comunicar y realizar los indicadores de los resultados vía <i>online</i> .
		OCP 3.4	Para el año 2030 se obtendrá el reconocimiento del Encuentro Latinoamericano de ESR a las mejores prácticas de RSE en la región	Presupuesto para programas de RSE	Todos los recursos de la empresa, con sistemas que controlen contaminación	Todo el personal de la organización y en especial de la alta gerencia	Base de datos de los proyectos y su alcance, con censo de poblaciones vecinas, incluyendo beneficiados
OLP 4	El 70% de los equipos y maquinarias que estén operativos en el año 2030 tendrán menos de cinco años, encontrándose en su período de vida útil	OCP 4.1	En el año 2018 incrementar en un 10% los activos operativos, a través de la compra de máquinas con tecnología de punta	Invertir en <i>leasing</i> para la compra de maquinarias.	Disponer del espacio para la nueva maquinaria.	Tener capacitado al personal que utilizará la maquinaria.	Comunicar y realizar los indicadores de los resultados vía <i>online</i> .
		OCP 4.2	Durante el año 2021 se aumentará en un 12% los activos operativos, dentro del marco de un programa de sustitución de activos depreciados.	Invertir en <i>leasing</i> para la compra de maquinarias.	Disponer del espacio para la nueva maquinaria.	Tener capacitado al personal que utilizará la maquinaria.	Comunicar y realizar los indicadores de los resultados vía <i>online</i> .
		OCP 4.3	En el año 2025 se tendrá un 50% de la maquinaria total de la empresa con un período de uso menor o igual a cinco años, garantizando eficiencia	Invertir en <i>leasing</i> para la compra de maquinarias.	Disponer del espacio para la nueva maquinaria.	Tener capacitado al personal que utilizará la maquinaria.	Comunicar y realizar los indicadores de los resultados vía <i>online</i> .
		OCP 4.4	Para el año 2017 el 80% de los equipos estarán recibiendo mantenimiento preventivo de forma oportuna	Disponer de un fondo para mantenimiento, insumos y respuestas	Equipo y herramientas de mantenimiento	Especialistas en mantenimiento, de acuerdo al tipo de equipo	Conocimientos sobre reparación y mantenimiento, plan preventivo comunicado a todo el personal
		OCP 4.5	Durante el año 2020, el 90% de los equipos recibirá mantenimiento preventivo.	Disponer de un fondo para mantenimiento, insumos y respuestas	Equipo y herramientas de mantenimiento	Especialistas en mantenimiento, de acuerdo al tipo de equipo	Conocimientos sobre reparación y mantenimiento, plan preventivo comunicado al personal
		OCP 4.6	Lograr que, para el 2022, el 90% del personal esté capacitado en tecnología de punta	Disponer de un fondo para cubrir los gastos incurridos.	Tener un auditorio para las capacitaciones.	Realizar el programa de capacitación.	Comunicar por Internet los acuerdos realizados.
		OCP 4.7	El 100% de la maquinaria recibirá mantenimiento preventivo, durante el año 2026	Disponer de un fondo para mantenimiento, insumos y respuestas	Equipo y herramientas de mantenimiento	Especialistas en mantenimiento, de acuerdo al tipo de equipo	Conocimientos sobre reparación y mantenimiento, plan preventivo comunicado a todo el personal
		OCP 4.8	En el año 2030, el 70% de los equipos y maquinarias tendrán menos de cinco años de haber sido adquiridos, encontrándose en su período de vida útil	Invertir en <i>leasing</i> para la compra de maquinarias.	Disponer del espacio para la nueva maquinaria. Así como espacio para la máquina que no esté en uso	Ingenieros, gerente de compra y de obras, todo el personal técnico, especialistas en nuevas máquinas	Comunicar y realizar los indicadores de los resultados vía <i>online</i> .
OLP 5	En el año 2030 se contará con una red de 300 ferreterías DINO	OCP 5.1	Incrementar a 15 sucursales propias de DINO en el año 2018, partiendo de las 11 que se tenían para el 2015.	Requerir el presupuesto para esa inversión.	Espacio físico, obra civil, equipo para almacenar y movilizar, materiales a vender.	Contratar personal para el despacho y la venta del producto.	Disponer de equipos de comunicación modernos y máquinas registradoras autorizadas
		OCP 5.2	Llegar a tener 20 sucursales propias de DINO en el año 2022, a partir de las 15 que tendrá para el 2018	Requerir el presupuesto para esa inversión.	Espacio físico, obra civil, equipo para almacenar y movilizar, materiales a vender.	Contratar personal para el despacho y la venta del producto.	Disponer de equipos de comunicación modernos y máquinas registradoras autorizadas
		OCP 5.3	Contar 30 sucursales propias de DINO en el año 2024, considerando que en el año 2022 se espera tener 20 tiendas	Requerir el presupuesto para esa inversión.	Espacio físico, obra civil, equipo para almacenar y movilizar, materiales a vender.	Contratar personal para el despacho y la venta del producto.	Disponer de equipos de comunicación modernos y máquinas registradoras autorizadas
		OCP 5.4	Tener 150 tiendas de asociados en el año 2020, sabiendo que en el 2015 había 120.	No se requieren fondos	Materiales a vender, transporte	Contar con el empresario que reuna el perfil para implementar y dirigir una tienda DINO	Disponer de equipos de comunicación modernos y máquinas registradoras autorizadas
		OCP 5.5	En el 2026 se tendrán 200 tiendas DINO de asociados, tomando como punto de partida las 150 que se esperan para el año 2015.	No se requieren fondos	Materiales a vender, transporte	Contar con el empresario que reuna el perfil para implementar y dirigir una tienda DINO	Disponer de equipos de comunicación modernos y máquinas registradoras autorizadas
		OCP 5.6	Para el año 2030, se tendrán 300 ferreterías DINO, entre asociadas y propias, a partir de las 200 que se proyectan para el 2026	Combinar fondos de terceros con fondos propios para nuevas ferreterías	Espacio físico, obra civil, equipo para almacenar y movilizar, materiales a vender.	Personal para despacho y punto de venta, capacitado, empresarios DINO	Disponer de equipos de comunicación modernos y máquinas registradoras autorizadas
OLP 6	Al 2030, el 30% de las ventas totales de la empresa serán generadas en el extranjero. Para el 2015 todas las ventas eran en el territorio nacional	OCP 6.1	En el año 2019 se habrá logrado que el 10% de las ventas de la empresa sean generadas en el extranjero	Inversión en plantas ubicadas en otros países y en red de distribución	Planta productora, canteras, maquinaria y transporte	Personal de todas las áreas, bajo el liderazgo de un gerente general por país	Sistema integrado de producción, ventas y contabilidad, comunicación directa con matriz en Perú
		OCP 6.2	Para el año 2024, el 20% de las ventas serán generadas en el extranjero	Inversión en plantas ubicadas en otros países y en red de distribución	Planta productora, canteras, maquinaria y transporte	Personal de todas las áreas, bajo el liderazgo de un gerente general por país	Sistema integrado de producción, ventas y contabilidad, comunicación directa con matriz en Perú
		OCP 6.3	Al 2030, la empresa tendrá un 30% de sus ventas producidas fuera del Perú	Inversión en plantas ubicadas en otros países y en red de distribución	Planta productora, canteras, maquinaria y transporte	Personal de todas las áreas, bajo el liderazgo de un gerente general por país	Sistema integrado de producción, ventas y contabilidad, comunicación directa con matriz en Perú

que en la Figura 13 se presenta la estructura propuesta, donde el cambio principal es el establecimiento de una unidad de marketing y ventas, que incluye gerentes regionales, para poder promover el desarrollo de nuevos mercados. También se ha incorporado una unidad de RSE y una de seguridad.

Tabla 22

Matriz de Políticas y Estrategias

		Estrategias						
		E3	E4	E5	E7	E8	E11	E13
P1	Promover la asociación con empresas del sector construcción, así como con entes públicos para impulsar el desarrollo de infraestructura		X		X	X		
P2	Fomentar la innovación en los procesos constructivos, para incrementar la productividad y la competitividad en el sector	X	X					
P3	Incentivar la investigación, a través de aportes económicos y de la disposición para aplicar nuevos procedimientos, generando patentes y evitando el plagio o la copia			X			X	X
P4	Promover la cooperación con universidades y entidades educativas para formar el recurso humano	X		X	X	X		
P5	Desarrollar programas de normas y gestión de la calidad, garantizando la seguridad de empleados y usuarios, así como el cumplimiento en los tiempos de entrega	X		X	X	X	X	X
P6	Ser eficientes en el uso de los recursos.	X	X		X	X	X	X

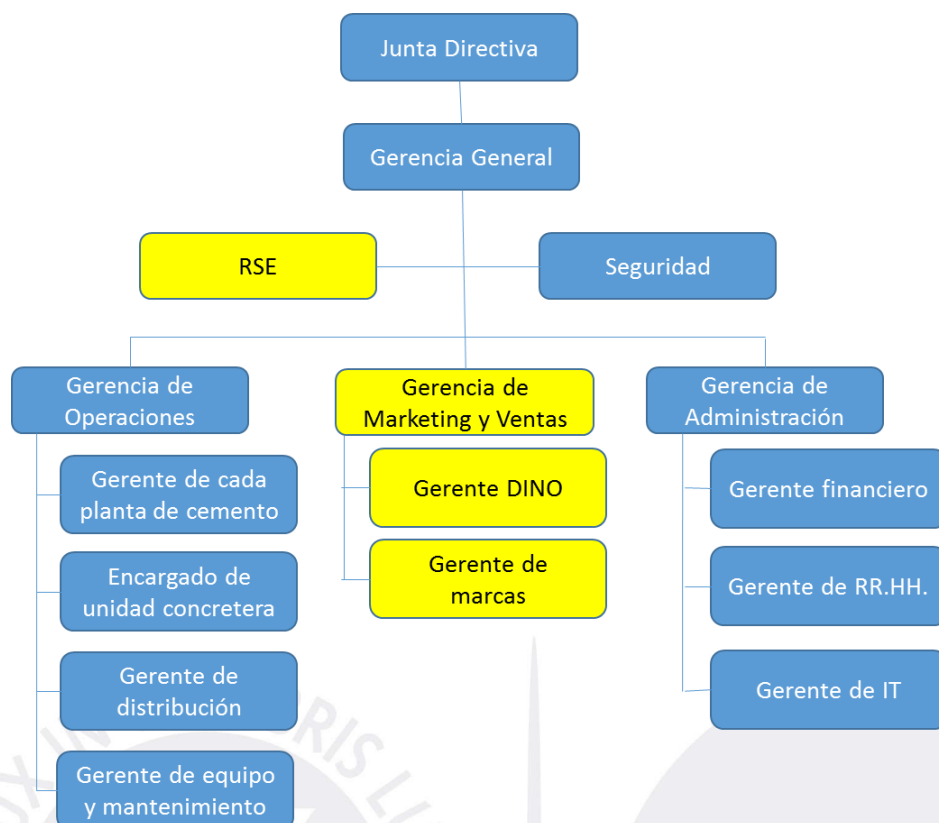


Figura 13. Estructura propuesta para Cementos Pacasmayo.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Cementos Pacasmayo (2016a) tiene políticas claras de cuidado y preservación medio ambiental, considerándola vital en el contexto de la visión de la empresa. Es así que se parte de lo que la organización ya ha desarrollado y además se considera la importancia de cambiar la percepción que la población tiene de que las cementeras y concreteras son altamente contaminantes, como se reflejó en el análisis PESTE.

Uno de los primeros pasos que Cementos Pacasmayo (2016a) se ha propuesto es lograr producir cemento con menos cantidad de clinker, así como reducir las emanaciones de gases de efecto invernadero (GEI), junto con cualquier otra sustancia que sea contaminante. Pero para lograrlo el primer paso es la medición y no se ha encontrado evidencia documental de que esto se esté realizando. Mediante un exhaustivo registro por proceso se logrará identificar los puntos donde se genera la contaminación para diseñar medidas paliativas.

Sin embargo, sí se lleva un control estricto de los desechos, tanto sólidos como líquidos, que se generan en los distintos procesos y se maneja cuidadosamente la disposición de los mismos para no alterar los ecosistemas de las zonas que rodean las operaciones (Cementos Pacasmayo, 2016a), aun cuando este implique el pago de transporte para traslados. Uno de los principales componentes del cemento es la roca caliza, la cual es calcinada, usando carbón como fuente energética, siendo este uno de los puntos más contaminantes porque se libera dióxido de carbono a la atmósfera. Dado que este es un proceso indispensable y que el cemento es un insumo básico para el desarrollo nacional, los esfuerzos se ponen en la mitigación del impacto, incluyendo la siembra masiva.

Además, la organización está comprometida con el desarrollo de las comunidades que habitan en las zonas de operación. En ese sentido, se desarrolla una serie de programas de responsabilidad social con el fin de promover actividades que permitan mejorar la calidad de vida de la población, haciéndola partícipe de su propio desarrollo.

Por eso, se define la educación y la salud como los ejes fundamentales del desarrollo de las comunidades dentro del área de influencia; de ese modo, se podrá contar con ciudadanos que contribuyan positivamente con el país. Los programas de responsabilidad social se basan fundamentalmente en estos dos ejes, pero también se desarrollan actividades y programas para el progreso social y económico de las comunidades.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En Cementos Pacasmayo, es primordial el progreso de los colaboradores; por eso, se han desarrollado programas enfocados en el crecimiento profesional. A continuación, se detallará cada uno de estos, los cuales deben continuarse porque encajan perfectamente con la implementación de este plan estratégico (Cementos Pacasmayo, 2016c):

Futuros líderes. Es un programa para el desarrollo del potencial entre jóvenes, que son seleccionados en base a su alto nivel de desempeño, así como por el grado de avance de

sus competencias. Este es un programa de desarrollo, con el cual se forman jóvenes en distintas áreas de la organización, fortaleciendo sus habilidades de liderazgo y apoyándolos con programas de *mentoring o coaching*, para potenciar al máximo su talento.

Programa de liderazgo. Con este programa se busca crear y fortalecer el liderazgo positivo entre los dirigentes de la organización, sin importar el cargo que ocupen. Para esto se programan talleres de *coaching*, reforzando los valores corporativos y las competencias de gestión en cada persona. Con esto se logra formar líderes preparados para atender los requerimientos y superar las expectativas tanto de clientes externos como de los colaboradores.

Programa de prácticas. Con este programa se da la oportunidad a estudiantes de desarrollar sus habilidades técnicas y competencias dentro de un entorno laboral, poniendo en práctica los conocimientos que han adquirido en sus centros de estudios. Se promueve la incorporación efectiva de estos jóvenes a la vida laboral.

7.7 Gestión del Cambio

Cementos Pacasmayo tiene más de 55 años de experiencia en el mercado peruano, liderando la producción y comercialización de cemento y materiales de construcción en el nororiente del Perú. Con esta experiencia se prueba que la organización ha tenido la capacidad de irse adaptando a los cambios del entorno y en especial de la industria, para mantener el liderazgo en su zona de influencia. Para esto, la empresa tiene un equipo de profesionales, y el conjunto de valores y cultura corporativa, que refuerzan la necesidad constante de cambio, lo cual tendrá que utilizarse para la implementación de este plan estratégico, abarcando a las ocho empresas que componen la organización: (a) Cementos Pacasmayo, (b) Cementos Selva, (c) Dino Costa, (d) Dino Selva, (e) Fosfatos del Pacífico, (f) Salmueras Sudamericanas, (g) Calizas del Norte, y (h) Acuícola los Paiches.

7.8 Conclusiones

La implementación de las estrategias que se presentaron en el Capítulo VI implica convertir dichos planes en acciones, para luego obtener en resultados. Además, esta implementación será exitosa en la medida en que Cementos Pacasmayo logre sus objetivos estratégicos. Entre los objetivos a corto plazo de la organización, se puede mencionar a los siguientes: (a) durante el año 2020, el 90% de los equipos recibirá mantenimiento preventivo; (b) contar 30 sucursales propias de DINO en el año 2024; (c) otorgar bonos a los clientes por compras mayores a US\$ 100,000 anuales; y (d) reducir los gastos administrativos en un 10% cada año, entre muchos otros.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera fase del Proceso Estratégico se conoce como evaluación y control, la cual se presenta en este capítulo. El monitoreo permanente es necesario porque cada vez son más frecuentes, y más intensos, los cambios del entorno, la competencia e incluso al interior de la organización. En la actualidad, los cambios ocurren rápidamente y con mayor frecuencia, a diferencia de los planeamientos estáticos que se realizaban en años anteriores. Por ello, es necesario realizar los ajustes pertinentes durante la ejecución del planeamiento (D'Alessio, 2013).

Kaplan y Norton (2001) diseñaron el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) y las iniciativas estratégicas, lo que se traduce en el alineamiento estratégico que regula el vacío existente entre lo que la organización desea hacer y lo que hace. Este alineamiento estratégico permite el logro de cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos al incrementar su patrimonio, (b) clientes contentos al satisfacer sus necesidades, (c) procesos productivos al crear y vender productos de calidad a un costo adecuado, y (d) empleados motivados y preparados para mover a la organización.

Por último, la alineación estratégica permite regular los elementos establecidos en el plan estratégico, la misión, visión y objetivos de largo plazo. Asimismo, ayuda a controlar el nivel de cumplimiento de los 12 objetivos de corto plazo propuestos para Cementos Pacasmayo y a obtener los resultados esperados.

8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo con Kaplan y Norton (2009), las cuatro perspectivas de control se basan en los siguientes supuestos: (a) las organizaciones tienen como principal objetivo crear valor para sus grupos de interés en el largo plazo; (b) cuando el cliente se encuentra satisfecho con los productos y servicios de la empresa, percibe que recibe valor y esto se traduce en valor para la organización; (c) es a través de los procesos internos que se crea y se da valor a los

clientes, afectando la productividad y el rendimiento financiero de la empresa; y (d) los activos intangibles son los que promueven las mejoras en el desarrollo de los procesos críticos.

8.1.1 Aprendizaje interno

El eje central está basado en las competencias principales de la empresa, en la innovación y en el crecimiento de la organización; es decir, la empresa Cemento Pacasmayo debe crear valor a través del continuo aprendizaje. Sus fuentes principales son la materia prima, la cal y su infraestructura con tecnología de última generación. Así también, brinda capacitación interna al personal y realiza exámenes constantes que permiten evaluar a los trabajadores en temas de control de calidad.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa, se han identificado dos objetivos de corto plazo, a los cuales se asocian los siguientes indicadores de control: (a) número de familias de colaboradores que participan en los programas trimestrales de recreación, y (b) porcentaje de personal capacitado en tecnología de punta.

8.1.2 Procesos

Con relación a los procesos, Cementos Pacasmayo cuenta con un sistema automatizado y en línea que controla todos los procesos que participan en la elaboración de todos los productos, desde la extracción de la materia prima, hasta su almacenamiento y transporte. Así se cuidan los detalles de cada proceso de producción para que sea llevado a cabo en las más óptimas condiciones.

Dentro de esta perspectiva, se han identificado varios indicadores, entre los que destacan: (a) cantidad de procesos automatizados, (b) número de visitas a stakeholders, (c) cantidad de premios obtenidos, y (d) porcentaje de maquinaria con menos de cinco años de uso, entre otros.

8.1.3 Clientes

Kaplan y Norton (2009) definieron la perspectiva del cliente como aquella que comprende indicadores de resultado tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. Esta propuesta de valor constituye el eje de la estrategia.

Así pues, Cementos Pacasmayo apuesta por la innovación constante para seguir generando valor en los grupos de interés y defender el liderazgo con el que cuenta en el mercado. También desarrolla distintos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes y a las exigencias del mercado. La calidad de los productos está pensada en el bienestar de los consumidores.

Dentro de la perspectiva del cliente, se han identificado diversos objetivos de corto plazo, asociados a los siguientes indicadores de control: (a) monto de ventas por productos, (b) cantidad de tiendas DINO propias, (c) cantidad de tiendas DINO asociadas, y (d) porcentaje de ventas generado en el extranjero.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera se desarrolla para conocer y analizar los resultados tangibles de la estrategia, a través de índices financieros, como lo son (Kaplan & Norton, 2009): (a) el retorno sobre la inversión, (b) el valor agregado económico, (c) las ganancias operativas, (d) los ingresos por tipo de cliente, y (e) el coste de cada unidad elaborada o de cada servicio brindado. Al medir estos indicadores se reconoce si la estrategia está funcionando como se esperaba o si por el contrario no se logra atender los objetivos de corto plazo.

Los indicadores de la perspectiva financiera que se han desarrollado para Cementos Pacasmayo, a partir de sus OCP, son: (a) porcentaje de reducción de gastos administrativos, y (b) rendimiento sobre el patrimonio, entre otros.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) es una herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado como una herramienta de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2013). Para Cementos Pacasmayo se ha creado el tablero que se presenta en la Tabla 23, donde se han congregado los indicadores presentados previamente por cada perspectiva.

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) logra a través de metas cuantificables enlazar los objetivos propuestos con las acciones que se ejecutarán. Pero es esencial que se hagan revisiones periódicas, para lo cual se nombra como responsable al Gerente de Administración. Para cada objetivo de corto plazo se ha definido la meta que se quiere lograr, junto con el indicador de medición y el año en el cual se deberá cumplir la meta establecida, así como la unidad en la que se expresará el resultado. Esta es la etapa dinámica del plan estratégico, debido a que el BSC retroalimenta a todo el proceso, lo que permite redefinir estrategias o planes de acción en caso de que los resultados parciales no sean los esperados.

Tabla 23

Tablero de Control Balanceado de Cementos Pacasmayo

Perspectiva		Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades
Aprendizaje interno	OCP 3.3	Lograr que en el año 2026, el 80% de familias de los colaboradores participe en los programas trimestrales de recreación	Número de familias	Porcentaje de avance
Aprendizaje interno	OCP4.2	Lograr que, para el 2016, el 70% del personal esté capacitado en tecnología de punta.	Porcentaje de personal capacitado	Porcentaje de personal
Cliente	OCP 1.1	Incrementar las ventas de los productos de la empresa en un 3.5% anualmente, alcanzando S/. 1,377 millones en el año 2017	Ventas anuales	S/.
	OCP 1.2	Alcanzar ventas de S/. 1,581 millones para el año 2021.	Ventas anuales	S/.
	OCP 1.3	Durante el año 2024 las ventas de la empresa serán iguales a S/. 1,753 millones	Ventas anuales	S/.
	OCP 1.4	Para el año 2027, las ventas de la empresa ascenderán a S/. 1,940 millones.	Ventas anuales	S/.
	OCP 1.5	En el año 2030, se obtendrán ventas por S/. 2,154 millones.	Ventas anuales	S/.
	OCP 2.1	Incrementar las ventas de los productos más rentables en un 10% anualmente, para el 2018	Porcentaje de ventas en producto rentable	Porcentaje
	OCP 5.1	Incrementar a 15 sucursales propias de DINO en el año 2018, partiendo de las 11 que se tenían para el 2015.	Cantidad de tiendas DINO propias	Cantidad
	OCP 5.2	Llegar a tener 20 sucursales propias de DINO en el año 2022, a partir de las 15 que tendrá para el 2018	Cantidad de tiendas DINO propias	Cantidad
	OCP 5.3	Contar 30 sucursales propias de DINO en el año 2024, considerando que en el año 2022 se espera tener 20 tiendas	Cantidad de tiendas DINO propias	Cantidad
	OCP 5.4	Tener 150 tiendas de asociados en el año 2020, sabiendo que en el 2015 había 120.	Cantidad de tiendas DINO asociadas	Cantidad
	OCP 5.5	En el 2026 se tendrán 200 tiendas DINO de asociados, tomando como punto de partida las 150 que se esperan para el año 2015.	Cantidad de tiendas DINO asociadas	Cantidad
	OCP 5.6	Para el año 2030, se tendrán 300 ferreterías DINO, entre asociadas y propias, a partir de las 200 que se proyectan para el 2026	Cantidad de tiendas DINO	Cantidad
	OCP 6.1	En el año 2019 se habrá logrado que el 10% de las ventas de la empresa sean generadas en el extranjero	Porcentaje de ventas en el extranjero	Porcentaje
	OCP 6.2	Para el año 2024, el 20% de las ventas serán generadas en el extranjero	Porcentaje de ventas en el extranjero	Porcentaje
	OCP 6.3	Al 2030, la empresa tendrá un 30% de sus ventas producidas fuera del Perú	Porcentaje de ventas en el extranjero	Porcentaje
Procesos	OCP 2.4	Automatizar los procesos de perforación para disminuir en un 5% los costos anuales, entre los años 2022 y 2026	Numero de procesos automatizados	Porcentaje de avance
	OCP 3.1	Incrementar el control de visitas de los stakeholders a la empresa en un 20% cada año para mejorar las necesidades de los grupos de interés, hasta el 2018	Número de visitas a los stakeholders	Porcentaje de avance
	OCP 3.2	Mantener anualmente el premio como empresa socialmente responsable.	Número de premios obtenidos	Cantidad
	OCP 3.4	Para el año 2030 se obtendrá el reconocimiento del Encuentro Latinoamericano de ESR a las mejores prácticas de RSE en la región	Reconocimientos de ESR	Cantidad
	OCP 4.3	En el año 2025 se tendrá un 50% de la maquinaria total de la empresa con un período de uso menor o igual a cinco años, garantizando eficiencia	Porcentaje de maquinaria con menos de 5 años de uso	Porcentaje
	OCP 4.4	Para el año 2017 el 80% de los equipos estarán recibiendo mantenimiento preventivo de forma oportuna	Porcentaje de equipos que reciben mantenimiento	Porcentaje
	OCP 4.5	Durante el año 2020, el 90% de los equipos recibirá mantenimiento preventivo.	Porcentaje de equipos que reciben mantenimiento	Porcentaje
	OCP 4.6	Lograr que, para el 2022, el 90% del personal esté capacitado en tecnología de punta	Porcentaje de personal capacitado	Porcentaje de personal
	OCP 4.7	El 100% de la maquinaria recibirá mantenimiento preventivo, durante el año 2026	Porcentaje de equipos que reciben mantenimiento	Porcentaje
	OCP 4.8	En el año 2030, el 70% de los equipos y maquinarias tendrán menos de cinco años de haber sido adquiridos, encontrándose en su período de vida útil	Porcentaje de maquinaria con menos de 5 años de uso	Porcentaje
Financiera	OCP 2.2	Reducir los gastos administrativos en un 10% cada año, entre el 2019 y el 2021	Porcentaje de reducción de gasto	Porcentaje de avance
Financiera	OCP 2.3	Obtener un rendimiento sobre el patrimonio igual a 10.9% en el año 2023.	ROE	Porcentaje
Financiera	OCP 2.5	Generar un ROE se 12.5% en el año 2030	ROE	Porcentaje
Financiera	OCP 4.1	En el año 2018 incrementar en un 10% los activos operativos, a través de la compra de máquinas con tecnología de punta	Número de máquinas de tecnología de punta	Porcentaje de avance
Financiera	OCP 4.2	Durante el año 2021 se aumentará en un 12% los activos operativos, dentro del marco de un programa de sustitución de activos depreciados.	Número de máquinas de tecnología de punta	Porcentaje de avance

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis Competitivo de Cementos Pacasmayo

En los capítulos previos se ha estado desarrollando el planeamiento estratégico para Cementos Pacasmayo, el cual contempla estrategias que buscan expandir la cobertura geográfica y económica mediante alianzas con el sector público, privado y con federaciones cementeras a nivel nacional e internacional, así como se ha buscado mantener fidelizados y comprometidos a los *stakeholders*.

El principal objetivo de este planeamiento estratégico es desarrollar las ventajas competitivas de Cementos Pacasmayo para que no puedan ser imitadas por sus competidores, ni por los nuevos entrantes, siendo sostenibles a través del tiempo, aunque es importante mencionar que es un proceso continuo. Además, el desarrollo de la infraestructura requerida para cubrir un territorio cada vez más grande llevará indiscutiblemente a lo siguiente: (a) el avance competitivo, debido a que promueve un mayor flujo de comercio; (b) el bienestar económico y social entre los pobladores; y (c) mayores inversiones y oportunidades de desarrollo para la empresa y para población donde se ubica Cementos Pacasmayo. Con la aplicación de esta estrategia, para el 2030, la empresa Cementos Pacasmayo se habrá posesionado a nivel nacional e internacional logrando todos sus objetivos trazados.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Cementos Pacasmayo

En el presente plan estratégico, se puede observar que Cementos Pacasmayo cuenta con ventajas competitivas en el sector norte del Perú. La cobertura geográfica que tiene la empresa se ha desarrollado debido a su crecimiento y a las nuevas inversiones que se están realizando al ejecutar nuevos proyectos de inversión en la región. Todos estos proyectos permitirán el progreso de la empresa, así como el de la población que habita en la zona donde opera.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cementos Pacasmayo

Según lo señalado por Porter (2009), los clústeres son concentraciones geográficas de organizaciones que están interconectadas, incluyendo a proveedores especializados, proveedores de servicios, y empresas de sectores afines. A esto se le suman otros entes cooperantes como por ejemplo instituciones financieras. La clave está en que dentro de una misma zona convivan todos facilitando la transferencia de información, productos y servicios. En el caso de Cementos Pacasmayo, el clúster debe desarrollarse en torno a las canteras, con todos los servicios para producir y luego trasladar el cemento o conexos hacia las obras civiles o de infraestructura.

Para finalizar, la formación de consorcios entre algunas empresas del sector incrementará el poder de negociación ante instituciones financieras, para acceder a financiamientos que permitan desarrollar grandes obras. Pero es importante que cada organización tenga muy claro qué aporta al clúster para que dichos aportes sean complementarios y no competitivos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Entre los principales entes que pueden formar un clúster junto con Cementos Pacasmayo, se identifican los siguientes: (a) empresas constructoras, (b) empresas transportistas, (c) las municipalidades, (b) el Estado peruano, y (c) los gobiernos regionales, entre otros. A esto se le pueden sumar las universidades o institutos de investigación, tanto para el desarrollo de productos como la innovación en procesos o incluso la formación del recurso humano que se necesita.

9.5 Conclusiones

Es factible el desarrollo de clústeres y estos contribuirían a fortalecer la ventaja de la empresa. El clúster que se propone tiene que desarrollarse en torno a las canteras, es decir en torno a la materia prima, contando cerca del sitio con todos los servicios para producir y

luego trasladar el cemento o productos conexos hacia las obras civiles o de infraestructura que se estén desarrollando. Para que Cementos Pacasmayo pueda tener mayor ventaja competitiva es necesario que sus ventas crezcan, así como su cobertura geográfica, al mismo tiempo que se da rentabilidad a los accionistas y se promueve el desarrollo socio económico de las comunidades en zonas aledañas.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En este capítulo, se aprecia el Plan Estratégico Integral que se ha desarrollado para la empresa Cementos Pacasmayo (Tabla 24), en el cual se presenta desde la visión hasta la estructura organizacional propuesta. Es así que el lector puede revisar los objetivos de largo plazo que se derivan de la visión, y los objetivos de corto plazo asociados. Para luego revisar las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos y con ello una posición competitiva y de liderazgo en el Perú y América Latina hacia el año 2030. También se incluyen, como marco de acción a las políticas, los valores, el código de ética y los principios cardinales.

10.2 Conclusiones

Las conclusiones a las que se llega, luego de haber analizado la situación actual de la empresa Cementos Pacasmayo y de proponer estrategias para su desarrollo futuro, son las siguientes:

- La visión que se ha desarrollado para Cementos Pacasmayo propone que para el año 2030 convertirse en una de las tres empresas líderes en ventas en América Latina. Para lograrlo necesitará usar tecnología de punta y mantener el contacto directo con el mercado, logrando generar rentabilidad y aportar al crecimiento del sector construcción, de una manera socialmente responsable
- El entorno ofrece distintas oportunidades, entre las que destaca un aumento sostenido en la demanda, como consecuencia del crecimiento poblacional y la disminución de la pobreza, lo que permite pensar que es factible incrementar las ventas en los mercados donde actualmente se tiene presencia, a través del financiamiento en la red de distribuidoras DINO.
- Entre las amenazas que se identificaron con la evaluación externa está la desaceleración económica, que junto con la desinversión en obras públicas,

Tabla 24

Plan Estratégico Integral de Cementos Pacasmayo

Visión									
Para el año 2030, Cementos Pacasmayo logrará ser una de las tres empresas líderes en ventas en América Latina, utilizando tecnología de punta y manteniendo contacto directo con el mercado para generar rentabilidad y aportar al crecimiento del sector construcción, de una manera socialmente responsable.									
Misión: Cementos Pacasmayo es una empresa innovadora, que mantiene un crecimiento sostenido y genera una rentabilidad adecuada, ofreciendo solidez y transparencia a sus clientes, con empleados eficazmente motivados y bien entrenados, atendiendo a empresas constructoras del norte del Perú y de toda América Latina, a las que se les provee cemento, concreto, ladrillos y cal; manteniendo relaciones positivas con su entorno	Intereses supremos: 1.Ventas 2.Rentabilidad 3.Ser socialmente responsable 4.Tecnología 5.Contacto directo con el mercado	Objetivos de Largo Plazo							
	Alcanzar ventas de S/. 2,154 millones en el año 2030	Para el año 2030, tener un rendimiento sobre el patrimonio o ROE superior a 12.5%	En el año 2030, Cementos Pacasmayo obtendrá un reconocimiento a las mejores prácticas de RSE en América Latina	El 70% de los equipos y maquinarias que estén operativos en el año 2030 tendrán menos de cinco años, encontrándose en su período de vida útil	En el año 2030 se contará con una red de 300 ferreterías DINO.	A1 2030, el 30% de las ventas totales de la empresa serán generadas en el extranjero	Principios cardinales: Lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, conservación de los enemigos		
	Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas	
	E3. Integrarse horizontalmente al adquirir cementeras y concreteras pequeñas	X	X				X	P2: Impulsar la innovación. P4: Promover la inversión del sector privado. P5: Desarrollar programas de calidad y gestión ISO 9000. P6: Ser eficientes en el uso de recursos	
	E4. Desarrollar el producto concreto, incrementando ventas a clientes actuales	X	X		X			P1: Promover la asociación. P2: Impulsar la innovación. P6: Ser eficientes en el uso de recursos	Valores: 1. Bienestar 2. Innovación 3. Rintegridad 4.
	E5. Diversificarse concéntricamente al ofrecer crédito a los clientes finales de la red DINO	X	X			X		P3: Promover e incentivar la investigación. P4: Promover la inversión del sector privado. P5: Desarrollar programas de calidad y gestión ISO 9000	Responsabilidad 5. Trabajo en equipo
	E7. Desarrollar nuevos mercados en el sur del Perú	X	X			X		P1: Promover la asociación. P4: Promover la inversión del sector privado. P5: Desarrollar programas de calidad y gestión ISO 9000. P6: Ser eficientes en el uso de recursos	
	E8. Penetrar el mercado del centro del Perú	X	X			X		P1: Promover la asociación. P4: Promover la inversión del sector privado. P5: Desarrollar programas de calidad y gestión ISO 9000. P6: Ser eficientes en el uso de recursos	
	E11. Desarrollar los mercados de Bolivia y Ecuador	X	X	X	X		X	P3: Promover e incentivar la investigación. P5: Desarrollar programas de calidad y gestión ISO 9000. P6: Ser eficientes en el uso de recursos	
	E13. Integrarse verticalmente hacia atrás, dando mantenimiento a la flota de camiones concreteros y maquinarias		X	X	X		X	P3: Promover e incentivar la investigación. P5: Desarrollar programas de calidad y gestión ISO 9000. P6: Ser eficientes en el uso de recursos	
Objetivos de corto plazo e Indicadores	OCP1.1 Incrementar las ventas de los productos de la empresa en un 3.5% anualmente, alcanzando S/. 1,377 millones en el año 2017	OCP2.1 Incrementar las ventas de los productos más rentables en un 10% anualmente, para el 2018	OCP3.1 Incrementar el control de visitas de los stakeholders a la empresa en un 20% cada año para mejorar las necesidades de los grupos de interés, hasta el	OCP4.1 En el año 2018 incrementará en un 10% los activos operativos, a través de la compra de máquinas con tecnología de punta	OCP5.1 Incrementar a 15 sucursales propias de DINO en el año 2018, partiendo de las 11 que se tenían para el 2015.	OCP6.1 En el año 2019 se habrá logrado que el 10% de las ventas de la empresa sean generadas en el extranjero	Objetivos de corto plazo e Indicadores	Código de ética: 1. Cumplir con la legislación peruana 2. Desarrollar la RSE 3. Promover la participación de todos los grupos de interés 4. Fomentar una comunicación fluida 5. Desarrollar las competencias de los colaboradores 6. Rechazar la competencia desleal 7. Promover la equidad	
	OCP1.2 Alcanzar ventas de S/. 1,581 millones para el año 2021.	OCP2.2 Reducir los gastos administrativos en un 10% cada año, entre el 2019 y el 2021	OCP3.2 Obtener en el año 2017 la certificación SA8000 y mantenerla vigente hasta el año 2025	OCP4.2 Durante el año 2021 se aumentará en un 12% los activos operativos, dentro del marco de un programa de sustitución de activos depreciados.	OCP5.2 Llegar a tener 20 sucursales propias de DINO en el año 2022, a partir de las 15 que tendrá para el 2018	OCP6.2 Para el año 2024, el 20% de las ventas serán generadas en el extranjero			
	OCP1.3 Durante el año 2024 las ventas de la empresa serán iguales a S/. 1,753 millones	OCP2.3 Obtener un rendimiento sobre el patrimonio igual a 10.9% en el año 2023.	OCP3.3 Lograr que en el año 2026, el 80% de familias de los colaboradores participe en los programas trimestrales de recreación	OCP4.3 En el año 2025 se tendrá un 50% de la maquinaria total de la empresa con un período de uso menor o igual a cinco años, garantizando eficiencia	OCP5.3 Contar 30 sucursales propias de DINO en el año 2024, considerando que en el año 2022 se espera tener 20 tiendas	OCP6.3 A1 2030, la empresa tendrá un 30% de sus ventas producidas fuera del Perú			
	OCP1.4 Para el año 2027, las ventas de la empresa ascenderán a S/. 1,940 millones.	OCP2.4 Automatizar los procesos de perforación para disminuir en un 5% los costos anuales, entre los años 2022 y 2026	OCP3.4 Para el año 2030 se obtendrá el reconocimiento del Encuentro Latinoamericano de ESR a las mejores prácticas de RSE en la región	OCP4.4 Para el año 2017 el 80% de los equipos estarán recibiendo mantenimiento preventivo de forma oportuna	OCP5.4 Tener 150 tiendas de asociados en el año 2020, sabiendo que en el 2015 había 120.				
	OCP1.5 En el año 2030, se obtendrán ventas por S/. 2,154 millones.	OCP2.5 Generar un ROE se 12.5% en el año 2030		OCP4.5 Durante el año 2020, el 90% de los equipos recibirá mantenimiento preventivo.	OCP5.5 En el 2026 se tendrán 200 tiendas DINO de asociados, tomando como punto de partida las 150 que se esperan para el año 2015.				
				OCP4.6 Lograr que, para el 2022, el 90% del personal esté capacitado en tecnología de punta OCP4.7 El 100% de la maquinaria recibirá mantenimiento preventivo, durante el año 2026 OCP4.8 En el año 2030, el 70% de los equipos y maquinarias tendrán menos de cinco años de haber sido adquiridos, encontrándose en su período de vida útil	OCP5.6 Para el año 2030, se tendrán 300 ferreterías DINO, entre asociadas y propias, a partir de las 200 que se proyectan para el 2026				
La nueva estructura propone tres gerencias: (a) operaciones, (b) ventas y marketing, y (c) administrativa. Lo que se pretende es dar mayor impulso a la actividad de marketing para poder penetrar y desarrollar mercados									
Los recursos necesarios para implementar este planeamiento estratégico comprenden nueva infraestructura, equipamiento, fondos y especialmente recurso humano calificado, que será altamente capacitado									

Código de ética:
1. Cumplir con la legislación peruana
2. Desarrollar la RSE
3. Promover la participación de todos los grupos de interés
4. Fomentar una comunicación fluida
5. Desarrollar las competencias de los colaboradores
6. Rechazar la competencia desleal
7. Promover la equidad

anuncia una posible contracción en el sector construcción. Ante esta posibilidad, Cementos Pacasmayo debe adoptar una posición proactiva en las ventas, buscando captar clientes gubernamentales y grandes empresas. Al mismo tiempo que mantiene la atención a clientes individuales, brindando más servicios a través de la red de distribuidoras DINO, las cuales no es recomendable expandir en estos momentos.

- Dentro de las fortalezas que posee la organización, destaca el buen gobierno corporativo, que permite implementar las estrategias retenidas, con responsabilidad social, pero además, garantizando una gestión eficaz y eficiente. Lo cual se ve reforzado con los bonos que se otorgan al personal ejecutivo por el cumplimiento de las metas.
- Para el año 2030 la empresa espera (OLP) tener liderazgo en ventas, así como en programas de gestión de RSE. Por ello se ha propuesto un incremento en ventas, el cual se logrará con desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de productos y penetración de los mercados actuales. El incremento en ventas generará también mayor rentabilidad, siempre y cuando se establezca un control exhaustivo de los costos y gastos, para lo cual se han desarrollado objetivos de corto plazo, con metas numéricas.
- Hasta el momento, Cementos Pacasmayo no ha desarrollado operaciones en el extranjero y se ha limitado a atender el norte del Perú, penetrando de forma tímida el centro del país. Es por ello que se propone como estrategia el realizar una aventura conjunta para penetrar nuevos mercados y lograr expandirse, especialmente en el extranjero.
- Se han creado objetivos de corto plazo para ir monitoreando anualmente el desempeño de la organización, tras la implementación de las estrategias retenidas.

El control se hará a través del Tablero de Control Balanceado y en caso de que no se alcancen las metas establecidas en cada OCP, el Gerente General implementará medidas correctivas. El tablero creado incluye indicadores de cuatro perspectivas para tener una visión y control holístico de la organización.

- Se concluye que es importante continuar formando clústeres, en torno a las canteras de donde se extrae la materia prima, y con el fin de ahorrar en costos de transporte. En estas zonas deben encontrarse los proveedores de insumos y de equipo, así como especialistas en mantenimiento y transportistas. El desarrollo de clústeres aumentará la ventaja competitiva de la empresa, permitiéndole expandirse geográficamente y generar rendimiento para sus accionistas. Sin embargo, en todo este proceso es indispensable considerar al entorno, siendo socialmente responsables y promoviendo el desarrollo local.

10.3 Recomendaciones Finales

Luego de haber desarrollado el plan estratégico para Cementos Pacasmayo y en función de las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

- Implementar este plan estratégico de inmediato, para lograr la expansión geográfica, el crecimiento y en rentabilidad, entre otros beneficios.
- Cambiar la estructura organizacional de la empresa, de modo tal que se puedan implementar las estrategias retenidas. Este cambio permitirá también contar con una gerencia financiera, la cual será la responsable de hacer las evaluaciones crediticias para los financiamientos que se otorgarán a través de la red de distribuidoras DINO.
- Formar un equipo proactivo de ventas, atendiendo distintas zonas del Perú. El objetivo es ofrecer la totalidad de los productos de la empresa y no solo el cemento, incrementando entonces las ventas de concreto y ladrillo.

- Establecer metas claras al personal, que incluyan indicadores de volumen, de soles en ventas e incluso de rentabilidad por cliente para lograr incrementar no solo el tamaño de la operación sino también la eficiencia.
- Se puede observar que la empresa Cementos Pacasmayo aún tiene parte del territorio peruano por cubrir, así como también necesita incursionar en operaciones en otros países de América Latina. Se recomienda que esta incursión se haga con el establecimiento de nuevas plantas cementeras en otros países, ya que es un producto de mucho peso, por lo cual no es conveniente exportarlo. Para definir el cómo, lo ideal es seguir el ejemplo del referente LafargeHolcim, así como de la empresa CEMEX o incluso de UNACEM que actualmente ya opera en Ecuador, Chile y Colombia.
- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, que parta de la identificación de las necesidades de los clientes, para que sea factible satisfacer sus requerimientos y lograr la fidelidad de los mismos. Esto también permitirá reducir los desechos, incrementando la eficiencia y así la rentabilidad de la empresa.

10.4 Futuro de Cementos Pacasmayo

El en 2030, Cementos Pacasmayo tendrá una posición competitiva a nivel de América Latina, manteniendo estándares de calidad elevados. Con esto logrará incrementar el valor de sus acciones y así el beneficio para los inversionistas, haciendo incluso más fácil el captar fondos en el futuro próximo. Contar con una posición financiera ventajosa, será la consecuencia de un crecimiento ordenado, pero también la base para continuar expandiéndose y consolidándose en distintos mercados.

Cementos Pacasmayo se convertirá en una de las cementeras más importantes del mundo, pilar del incremento de infraestructura en América del Sur, siendo motivo de orgullo para todos los peruanos. Será altamente rentable, pero al mismo tiempo socialmente

responsable, creando bienestar para las comunidades aledañas sin impacto negativo sobre el medio ambiente. Para lograr esto contará con tecnología actualizada y un personal satisfecho, con potencial de desarrollo profesional y capacitado.



Referencias

- Adocem. (2013). *El cemento*. Recuperado de <http://www.adocem.org/el-cemento/historia.html>
- AFIN: Proyectos de inversión en cartera sólo cubrirían el 41% de brecha de infraestructura. (2015, 15 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/afin-proyectos-inversion-cartera-solo-cubririan-41-brecha-infraestructura-2148419>
- Agencia de Promoción para la Inversión Privada [PROINVERSION]. (2014). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>.
- Agencia de Promoción para la Inversión Privada [PROINVERSION]. (2015). *Obras por impuestos*. Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/>
- Alves, C. (2013, 25 de noviembre). *Las estructuras de acero para la construcción civil*. Recuperado de <http://www.carla-alves.com/blog/betao-armado/las-estructuras-de-acero-para-la-construccion-civil/>
- Arrarte, R. (2012a). Financiamiento de inversiones estratégicas y el mercado de capitales en el Perú. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 61, 111-130.
- Arrarte, R. (2012b). ¿Es competitiva la industria cementera peruana? *Quipukamayoc*, 20(37), 106-122. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/4012/3192>
- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP] (2015). *Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP] (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial (2015). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/chart.aspx>
- Benavides, R. (2010). *¿Emprendedores o supervivientes?* Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-roque/2010/08/emprendedores-o-supervivientes/>
- Bendezú, J., Espinoza, M., Miyahira, B., & Rojas, J. (2013). *Reporte financiero. Unión Andina de Cementos UNACEM*. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag59_grupo_4_uni_n_andina_cementos_del_per_sa.pdf
- Bermúdez, J. (2010). *Investigación científica en el Perú: Factor crítico de éxito para el desarrollo del país*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/95F9F5A60F131D1C05257C7D006D8F9A/\\$FILE/Investigacion_cientifica_como_factor_de_desarrollo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/95F9F5A60F131D1C05257C7D006D8F9A/$FILE/Investigacion_cientifica_como_factor_de_desarrollo.pdf)
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2015). *Transparencia y seguridad jurídica, claves para las inversiones*. Recuperado de http://www.camaralima.org.pe/vipcam1/imagen/imagenes/Concurso_RamonRemolina2015.pdf
- CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016. (2015, 27 de agosto). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>
- Cementos Mexicanos S.A. de C.V. [CEMEX]. (2016). *Productos CEMEX Perú*. Recuperado de <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/PeruProductos.aspx>

Cementos Pacasmayo. (2014a). *Memoria 2013*. Recuperado de

<http://www.cementospacasmayo.com.pe/wp-content/uploads/2014/02/Pacasmayo-memoria-anual-2013.pdf>

Cementos Pacasmayo. (2014b). *Resultados del tercer trimestre 2014*. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/hhii/CD0005/20141027152801/CEMENTOS32PACASMAYO323T1432SPA.PDF>

Cementos Pacasmayo. (2015a). *Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2014*

y de 2013, junto con el dictamen de los auditores independientes. Recuperado de

http://accionistas.cementospacasmayo.com.pe/cementospacasmayo/web/download_archivos.asp?id_archivo=8FD04DDD-1D71-4D34-8706-70476CCE5BF1

Cementos Pacasmayo. (2015b). *Grupo Pacasmayo*. Recuperado de

<http://www.cementospacasmayo.com.pe/nosotros/perfil-de-la-compania/grupo-pacasmayo/>

Cementos Pacasmayo. (2015c). *Nuestra cultura*. Recuperado de

<http://www.cementospacasmayo.com.pe/nosotros/perfil-de-la-compania/nuestra-cultura/>

Cementos Pacasmayo. (2015d). *Plantas de cemento*. Recuperado de

<http://www.cementospacasmayo.com.pe/nosotros/plantas-de-produccion/plantas-de-cemento/>

Cementos Pacasmayo (2016a). *Desarrollo sostenible. Cuidado del medio ambiente*.

Recuperado de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/desarrollo-sostenible/cuidado-del-medio-ambiente/>

Cementos Pacasmayo. (2016b). *Nosotros. Planta Piura*. Recuperado de

<http://www.cementospacasmayo.com.pe/nosotros/plantas-de-produccion/plantas-de-cemento/planta-de-cemento-en-piura/>

- Cementos Pacasmayo. (2016c). *Trabaja con nosotros. Potenciando nuestro talento*. Recuperado de <http://www.cementospacasmayo.com.pe/trabaja-con-nosotros/potenciando-nuestro-talento/>
- Centro Mexicano para la Filantropía. (2014). *Ganadoras del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de RSE 2014. Edición América Latina*. Recuperado de <http://www.cemefi.org/servicios/noticias/rse/3020-ganadoras-del-reconocimiento-a-las-mejores-practicas-de-rse-2014.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf
- CENTRUM Católica. (2011). *Reporte financiero Burkenroad Perú – Cementos Pacasmayo S.A.A.* Recuperado de <http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/cementopacasmayo.pdf>
- Class & Asociados. (2015). *Fundamentos de clasificación de riesgo Unión Andina de Cementos*. Recuperado de <http://www.classrating.com/unacem.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2008). *Inversión en investigación y desarrollo*. Recuperado de <http://www.eclac.cl/noticias/paginas/8/33638/innovacionparaeldesarrollo.pdf>
- Correa, V., Prendice, K., Valqui, R., Yataco, W., & Court, E. (2013, diciembre). *Reporte financieros, Cementos Pacasmayo S.A.A. 2013*. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/cementos_pacasmayo_diciembre_2013.pdf

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México

D. F., México: Pearson.

Decreto Legislativo N° 749. Modifica la Ley 24150. Presidencia de la República del Perú (1991).

Decreto Legislativo N° 824. Ley de Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas. Congreso de la República del Perú (1996).

Decreto Supremo N° 007-96. Reglamento de la Ley del Régimen de Propiedad, Comercialización y Sanciones por la Caza de las Especies de Vicuña, Guanaco y sus Híbridos. Congreso de la República del Perú (1996).

Decreto Supremo N° 13-96-AG. Determinan zonas de protección ecológica de la región selva. Presidencia de la República del Perú (1996).

Despacho nacional de cemento cayó 4.9% en febrero, por menor demanda. (2015, 16 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/despacho-nacional-cemento-cayo-49-febrero-menor-demanda-segun-asocem-2126280>

DINO. (2016). *Nuestros asociados*. Recuperado de <http://www.dino.com.pe/red-comercial/nuestros-asociados/>

Elnuevodia.com. (2015, 11 de abril). Investigadores UPR Mayagüez usan nanotecnología para reducir la contaminación. *Elnuevodia.com*. Recuperado de <http://www.elnuevodia.com/ciencia/ciencia/nota/investigadoresuprmayaguezusannanotecnologiaparareducirlacontaminacion-2032449/>

El Perú aplica política fiscal expansiva, asegura ministro Castilla. (2014, 12 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-aplica-politica-fiscal-expansiva-asegura-ministro-castilla-2094412>

Ernst & Young. (2015). *Cementos Pacasmayo S.A.A. y subsidiarias. Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2014 y 2013, junto con el dictamen de los*

auditores independientes. Recuperado de

http://www.mzweb.com.br/cementospacasmayo/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=8FD04DDD-1D71-4D34-8706-70476CCE5BF1.

Evolución de la pobreza extrema en el Perú. (2014). *Diario La República*. Recuperado de

<http://cdn.larepublica.pe/sites/default/files/imagen/2014/08/07/infografia-006.jpg>

Heritage Foundation. (2015). *Índice 2015 de libertad económica*. Recuperado de

http://www.heritage.org/index/pdf/2015/book/Highlights_Spanish.pdf

Holcim y Lafarge formarán la mayor cementera del mundo. (2014, 7 de abril). *El Comercio*.

Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/holcim-y-lafarge-formaran-mayor-cementera-mundo-noticia-](http://elcomercio.pe/economia/negocios/holcim-y-lafarge-formaran-mayor-cementera-mundo-noticia-1720968?ref=flujo_tags_526944&ft=nota_1&e=titulo)

[1720968?ref=flujo_tags_526944&ft=nota_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/holcim-y-lafarge-formaran-mayor-cementera-mundo-noticia-1720968?ref=flujo_tags_526944&ft=nota_1&e=titulo)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Población y vivienda*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: España: Gestión.

Ley 24150. Establecen normas que deben cumplirse en los estados de excepción en que las Fuerzas Armadas asumen el control del orden interno, en todo o en parte del territorio. Congreso de la República del Perú (1985).

Ley 26496. Aprueban el régimen de la propiedad, comercialización y sanciones por la caza de las especies de vicuña, guanaco y sus híbridos. Congreso de la República del Perú (1995).

Ley 26887. Ley General de Sociedades. Congreso de la República del Perú (1997).

Ley 28008. Ley de los Delitos Aduaneros. Congreso de la República del Perú (2003).

- Luz Agencia de Noticias. (2012, 13 de setiembre). Investigadores evalúan posible sustituto del cemento ante la crisis nacional. *La Luz AdN*. Recuperado de http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=3577&Itemid=160
- Mexicana Cemex instalará planta de cemento al sur de Lima. (2010, 09 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/458913/mexicana-cemex-instalara-planta-cemento-al-sur-lima>
- Ministerio de Defensa. (2014). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_VI.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2013). *Grado de inversión*. Recuperado de <http://acuerdomultipartes-mreperu.blogspot.com/p/grado-de-inversion.html>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2008). *Plan estratégico sectorial multianual 2008-2015*. Recuperado de http://www.vivienda.gob.pe/pash/paginas/docs/est_pesm2008-2015.pdf
- Notimex. (2015, 16 de julio). Hacen oficial la fusión de Lafarge y Holcim a nivel global. *Tuinterfaz*. Recuperado de <http://www.tuinterfaz.com/noticias/22/3515/elementia-de-slim-vendera-sus-acciones/noticias/22/5024/hacen-oficial-la-fusion-de-lafarge-y-holcim-a-nivel-global/politicas-privacidad.php>
- Parodi, C. (2013, 23 de agosto). ¿Por qué la economía peruana se está desacelerando? *Diario Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/08/por-que-la-economia-peruana-se.html>
- Peñaranda, C. (2012). La inversión en I+D constituye un vehículo para elevarla productividad y competitividad de la economía. *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8.

- Perú 2021. (2013). *Cementos Pacasmayo: Reporte de sostenibilidad 2013*. Recuperado de http://www.cementospacasmayo.com.pe/wp-content/uploads/2014/11/informe-de-sostenibilidad-2013/descarga/informe_sostenibilidad_2013.pdf
- Perú es uno de los países menos endeudado respecto a su PBI (2015, 7 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-uno-paises-menor-endeudado-respecto-su-pbi-2122806>
- Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>
- Perú tuvo la segunda menor caída en inversión extranjera directa en la región. (2014, 24 de junio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-extranjera-directa-cae-17-peru-recorte-reinversion-utilidades-2101154>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. (14° ed.). Madrid, España: Deusto.
- Proética. (2013). *VIII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú*. Recuperado de http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2013/08/1157445_648333011846378_1008932649_n.jpg
- Reuters. (2015, 27 de marzo). Fitch mantiene calificación crediticia de Perú en "BBB+" con perspectiva estable. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fitch-mantiene-calificacion-crediticia-peru-bbb-perspectiva-estable-2127501>
- Risco, M. (s.f.). *Productividad científica y tecnológica en el Perú*. Recuperado de http://www.cienciaperu.org/articulos/productividad_cientifica.htm
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4a ed.). Nueva York, NY: Addison Wesley.

- Unión Andina de Cementos S.A.A. [UNACEM]. (2015). *Memoria anual 2014*. Recuperado de <http://www.unacem.com.pe/wp-content/uploads/2012/03/UNACEM-Memoria-Anual-2014.pdf>
- United States Inter American Community Offices. (2002, 30 de julio). *Nueva ley frente a los fraudes contables*. Recuperado de <http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>
- Vargas, M. (2015, 14 de mayo). País imprevisible. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/imprensa/opinion/85-pais-imprevisible>
- Valle, A. (2015, 5 de febrero). Concreto y cemento, la nueva apuesta de CEMEX para 2015. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/cemex-espera-crecimientos-medios-en-ventas-de-2015.html>
- Vilca, J., Castillo, F., Linares, E., & Domínguez, J. (2012). *Planeamiento estratégico para el sector construcción del departamento de La Libertad* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4592/VILCA_CASTILLO_LINARES_DOMINGUEZ_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1
- World Economic Forum [WEF]. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf